

ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de GNR Cavalaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

A RACIONALIZAÇÃO DOS MEIOS HUMANOS DO COMANDO TERRITORIAL

AUTOR: Aspirante GNR/CAV Davide José Lemos Ferreira

ORIENTADOR: Capitão GNR/CAV Luís Miguel Gomes Ferreira

LISBOA, JULHO DE 2008



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de GNR Cavalaria

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

A RACIONALIZAÇÃO DOS MEIOS HUMANOS DO COMANDO TERRITORIAL

AUTOR: Aspirante GNR/CAV Davide José Lemos Ferreira

ORIENTADOR: Capitão GNR/CAV Luís Miguel Gomes Ferreira

LISBOA, JULHO DE 2008

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais, ao meu Padrinho e à minha Namorada.

AGRADECIMENTOS

Ao longo da elaboração deste trabalho, tive importantes contributos de várias pessoas. Por isso, reservo este espaço para lhes prestar os meus mais sinceros agradecimentos

Primeiro quero agradecer ao meu Orientador pelo seu apoio e disponibilidade que demonstrou, tendo feito tudo aquilo que estava ao seu alcance para o sucesso deste trabalho.

Quero agradecer também ao Cap Art Ferreira da Silva por me ter idealizado um estudo ambicioso demais para o tempo disponível, mas que permitiu alargar o meu raciocínio.

Deixo também uma palavra de apreço ao meu Padrinho que me apoiou com as suas linhas de pensamento e com bibliografia.

Uma palavra especial de agradecimento a todos os Comandantes de Destacamento Territorial que responderam ao inquérito, pela sua disponibilidade e celeridade a responderem ao mesmo e pelo precioso contributo que deram ao trabalho.

Quero agradecer a todos os Oficiais com que tive a oportunidade de trocar ideias informais durante a realização do trabalho, que permitiram delinear objectivos específicos relativos ao tema tratado.

Aos meus Camaradas de curso, pelo espírito de entreajuda, pela troca de ideias e de bibliografia.

Ao meu Pai, pela revisão do Português, à minha Irmã pela revisão do Inglês e à minha Mãe pela sua compreensão nos momentos mais difíceis.

Por último, e em especial, à Bárbara, pelo apoio e compreensão, mesmo nas alturas em que a realização deste trabalho se sobrepôs ao tempo destinado a estar com ela.

A todos vós, um sincero bem-haja.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
ÍNDICE GERAL	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABELAS.....	vii
LISTA DE SIGLAS	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT.....	x

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 FINALIDADE	1
1.2 OBJECTIVO.....	1
1.3 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO.....	2
1.4 HIPÓTESES.....	2
1.5 METODOLOGIA.....	3
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	3

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 2 – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	4
2.1 INTRODUÇÃO	4
2.2 NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	4
2.3 TEORIAS CLÁSSICAS.....	5
2.4 A MUDANÇA.....	6
2.5 OS INDIVÍDUOS	7
2.6 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO	8
2.7 CONCLUSÕES	8

CAPÍTULO 3 – O ESTADO DAS COISAS	9
3.1 INTRODUÇÃO	9
3.2 ASPECTOS GERAIS	9
3.3 RACIONALIZAÇÃO.....	10
3.4 O COMANDO TERRITORIAL DA GNR.....	11

3.5 UMA ÓPTICA DE RACIONALIZAÇÃO	13
3.6 O POSTO TERRITORIAL	14
3.7 CONCLUSÕES	15

PARTE II – TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA.....	16
4.1 METODOLOGIA.....	16
4.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
4.3 MÉTODOS E TÉCNICAS	17
CAPÍTULO 5 – ESTUDO EMPÍRICO	18
5.1 INTRODUÇÃO	18
5.2 INQUÉRITOS	18
5.2.1 Apresentação dos Inquéritos.....	19
5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
5.3.1 Medidas a adoptar	32
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	36
6.1 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO	36
6.2 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	37
6.5. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	38
6.4 PROPOSTA PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	38
BIBLIOGRAFIA.....	39
APÊNDICES.....	41
APÊNDICE A – INQUÉRITO AOS COMANDANTES DE DESTACAMENTO TERRITORIAIS	42
APÊNDICE B – ATRIBUIÇÃO DE CÓDIGOS PARA A INTRODUÇÃO EM SPSS	45
APÊNDICE C – TABELAS DE FREQUÊNCIA E PERCENTAGEM DAS QUESTÕES 1, 2 E 3.....	47
APÊNDICE D – TABELAS DE FREQUÊNCIA E PERCENTAGEM DAS QUESTÕES 4, 5 E 6.....	48
APÊNDICE E – TABELAS DE FREQUÊNCIA E PERCENTAGEM DAS QUESTÕES 8 A 17	49

APÊNDICE F – TABELAS DE FREQUÊNCIA E PERCENTAGEM DA QUESTÃO 18.	52
APÊNDICE G – TABELAS DE FREQUÊNCIA E PERCENTAGEM DA QUESTÃO 19.....	53
APÊNDICE H – TABELA DE FREQUÊNCIA E PERCENTAGEM DA QUESTÃO 20	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Organigrama Geral da evolução do Comando Territorial.	12
Figura 3.5: Transição do leque de funções numa óptica de racionalização.....	14
Figura 5.1: Gráfico de frequência e percentagem da Idade dos inquiridos.	19
Figura 5.2: Gráfico de frequência e percentagem do Género dos inquiridos	20
Figura 5.3: Gráfico de frequência e percentagem da Arma dos inquiridos	20
Figura 5.4: Gráfico da frequência e percentagem da área de actuação dos Destacamentos Territoriais com valores cruzados.	21
Figura 5.5: Gráfico da frequência e percentagem do tempo de comando de Destacamento Territorial.	21
Figura 5.6: Gráfico da frequência e percentagem da Média de idades do Efectivo dos Destacamentos Territoriais.	22
Figura 5.7: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 8.	22
Figura 5.8: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 9.	23
Figura 5.9: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 10.	23
Figura 5.10: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 11.	24
Figura 5.11: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 12.	24
Figura 5.12: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 13.	25
Figura 5.13: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 14.	25
Figura 5.14: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 15.	26
Figura 5.15: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 16.	26
Figura 5.16: Gráfico de projecção de frequência da Questão 17.....	27
Figura 5.17: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 18.	28
Figura 5.18: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 19.	29
Figura 5.19: Gráfico de projecção de frequência da Questão 20.....	29

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela B.1: Atribuição de códigos para a introdução em SPSS.	45
Tabela C.1: Tabela de frequência e percentagem da Idade dos inquiridos.	47
Tabela C.2: Tabela de frequência e percentagem do Género dos inquiridos.	47
Tabela C.3: Tabela de frequência e percentagem da Arma dos inquiridos.	47
Tabela D.1: Tabela de valores cruzados do tipo de Área.	48
Tabela D.2: Tabela de frequência e percentagem do Tempo de Comando dos inquiridos.	48
Tabela D.3: Tabela de frequência e percentagem da Idade Média do Efectivo.	48
Tabela E.1: Tabela de frequência e percentagem da Questão 8.	49
Tabela E.2: Tabela de frequência e percentagem da Questão 9.	49
Tabela E.3: Tabela de frequência e percentagem da Questão 10.	49
Tabela E.4: Tabela de frequência e percentagem da Questão 11.	50
Tabela E.5: Tabela de frequência e percentagem da Questão 12.	50
Tabela E.6: Tabela de frequência e percentagem da Questão 13.	50
Tabela E.7: Tabela de frequência e percentagem da Questão 14.	50
Tabela E.8: Tabela de frequência e percentagem da Questão 15.	51
Tabela E.9: Tabela de frequência e percentagem da Questão 16.	51
Tabela E.10: Tabela de frequência e percentagem da Questão 17.	51
Tabela F.1: Tabela de frequência e percentagem da Questão 18 (primeira opção).	52
Tabela F.2: Tabela de frequência e percentagem da Questão 18 (segunda opção).	52
Tabela F.3: Tabela de frequência e percentagem da Questão 18 (terceira opção).	52
Tabela G.1: Tabela de frequência e percentagem da Questão 19 (primeira opção).	53
Tabela G.2: Tabela de frequência e percentagem da Questão 19 (segunda opção).	53
Tabela G.3: Tabela de frequência e percentagem da Questão 19 (terceira opção).	53
Tabela H.1: Tabela de frequência e percentagem da Questão 20.	54

LISTA DE SIGLAS

AM	Academia Militar
EfiS	Equipa de Fiscalização Selectiva
GNR	Guarda Nacional Republicana
GPS	<i>Global Positioning System</i> (Sistema de Posicionamento Global)
IPRI	Instituto Português de Relações Internacionais
PSP	Polícia de Segurança Pública
RGSGNR	Regulamento Geral de Serviço da Guarda Nacional Republicana
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio para Oficiais
ZA	Zona de Acção

RESUMO

A gestão de pessoas é, actualmente, uma preocupação constante na sociedade, principalmente, quando o efectivo existente não é suficiente para fazer face à actividade que tem de ser desenvolvida. Assim, surge a necessidade de gerir este recurso de modo a que essa actividade não sofra quebras e o serviço seja sempre garantido.

Neste trabalho encontra-se um leque de conceitos, teorias, referência a estudos já feitos sobre a temática específica e uma análise ao tipo de medidas a ser tomadas. Tudo isto, com a finalidade de melhor gerir as pessoas num escalão hierárquico operacional para suprir a falta de efectivo.

O trabalho inclui uma enorme pesquisa sobre a Gestão de Recursos Humanos, mas toca apenas nos pontos essenciais com vista aos objectivos propostos. Pretende, também, acentuar o ponto de vista actual da Guarda Nacional Republicana no que toca à sua actividade nos Destacamentos Territoriais. Para isso, um estudo empírico foi realizado para obter informação junto dos Comandantes de Destacamento Territorial de todo o país, com vista a analisar a situação actual e inferir soluções para a resolução de um problema que tem vindo a ser descurado.

Na elaboração deste trabalho recorreu-se a um suporte para recolha de informação, nomeadamente o *Statistical Package for Social Sciences* de modo a analisar estatisticamente os dados obtidos.

Este trabalho permitiu obter conclusões face à pesquisa efectuada, uma vez que no contexto actual, o melhoramento da actividade operacional obriga a um elevado esforço de adaptação e flexibilidade às mudanças no meio envolvente. Esta flexibilidade passa, obrigatoriamente, por uma racionalização e gestão de pessoas que, respondendo aos novos desafios que lhe são colocados pela conjuntura nacional, funcione como dinamizadora no desenvolvimento da Instituição, favorecendo e controlando a mudança.

Palavras Chave: RACIONALIZAÇÃO; ACTIVIDADE OPERACIONAL; DESTACAMENTO TERRITORIAL; MEIOS HUMANOS

ABSTRACT

The management of people is a constant concert in society nowadays, particularly when the effective existing is not enough to deal with the activity that needs to be developed. Therefore, there is a need to manage this resource so that this activity does not suffer losses and the service is always guaranteed.

In this paper is a range of concepts, theories, referring to studies already made on a specific theme and an analysis to the type of measures to be taken. All this was made in order to improve the management of people in an operational hierarchical step to fill the lack of effective.

This thesis includes a massive search on the Management of Human Resources, but only touches on key points in order to develop the proposed objectives. The aim is also to emphasize the current point of view of the National Republican Guard concerning its activity in the Territorial Posting. For this, an empirical study was conducted to obtain information from the Commanders of the Territorial Posting of the entire country in order to examine the current situation and infer solutions to solve a problem that has been neglected.

In the elaboration of this dissertation, a support for the collection of information, including the *Statistical Package for Social Sciences*, was appealed in order to statistically analyze the obtained information.

This study led to conclusions achieved due to the research carried out, given that in the current context the improvement of the operational activity requires a high effort and flexibility to adapt to the environment changes. This flexibility inevitably passes for a rationalization and management of people, which, responding to new challenges they face by the national situation, act as facilitator in the development of the institution, promoting and managing change.

Keywords: RATIONALISATION; OPERATIONAL ACTIVITIES; TERRITORIAL POSTING; HUMAN RESOURCES

“A Verdade jamais é pura e raramente é simples.”

Oscar Wilde

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 FINALIDADE

Este trabalho de investigação aplicada (TIA) surge no âmbito do Mestrado em Ciências Militares do ramo das Armas com a especialidade de GNR Cavalaria. O aproveitamento final do aluno da Academia Militar (AM) está dependente de uma avaliação positiva deste trabalho, que se apresenta como o culminar de um curso que teve a duração de cinco anos.

Todavia, não é só pelo simples facto de ter uma componente avaliativa, que este trabalho é importante. Uma vez que se torna decisivo que um futuro Oficial da Guarda Nacional Republicana (adiante designada por Guarda) seja capaz de dispor de uma capacidade de autonomia, criatividade, iniciativa e decisão, criando um ambiente de investigação e reflexão sobre um assunto que tem um reconhecido interesse para a Guarda.

O tema proposto para este trabalho foi o seguinte: “A racionalização dos meios humanos do Comando Territorial”, que aborda uma área de grande interesse que é a gestão de pessoas. Área, essa, imprescindível de estudar para quem quer ser comandante de homens.

1.2 OBJECTIVO

Para a elaboração deste trabalho foi definida uma pergunta de partida, ou seja, foi definido um problema. O que é facto, é que o senso comum não é suficiente para problematizar o tema de forma sustentável, por isso foi decisivo tomar conhecimento de diversos factos relativos à realidade da Guarda por meio de conversas informais, nos vários locais por onde houve a oportunidade de passar durante o Tirocínio para Oficiais (TPO).

Assim, tendo em vista que actualmente existe uma escassez no que diz respeito aos meios humanos no sector territorial, chegou-se ao seguinte problema: “Face aos meios humanos disponíveis, qual o modo de gerir este recurso, ao nível do Destacamento Territorial, com vista a melhorar a sua actividade de forma rentável e sustentável?”

Deste modo, elaborando um estudo que retrate este problema, o facto de se ter em conta a carência de pessoal conjugado com o melhoramento da actividade do Destacamento Territorial, conduz a que nos deparemos com um assunto de interesse relevante.

1.3 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em linha de conta a pergunta de partida deste trabalho, surgem questões intermédias decisivas e necessárias que carecem de resposta, de modo a que o problema idealizado no início seja resolvido no final. Portanto, seguidamente, apresentam-se as perguntas de investigação:

- O que é a Gestão de Recursos Humanos?
- Como é que a Guarda Nacional Republicana se enquadra ao nível da Gestão de Recursos Humanos?
- Quais são os propósitos da criação dos Comandos Territoriais?
- Qual é a realidade actual nos Destacamentos Territoriais ao nível da Gestão de Pessoas?
- Que medidas poderão ser tomadas para racionalizar os meios humanos dos Destacamentos Territoriais?

Estas são as questões que surgem com maior relevância no início do trabalho, pretendendo-se, por isso, dar resposta a todas elas ao longo da investigação.

1.4 HIPÓTESES

É necessário ter em conta que, do tema apresentado, foi necessário delimitar a sua abrangência, devido ao limite temporal. No entanto, por si só, essa delimitação materializada na pergunta de partida, ou problema, não é suficiente para preconizar todos os conceitos necessários à sua resposta. No entanto, com as perguntas de investigação aqui lançadas, abre-se caminho a diversas hipóteses.

Se é certo que este trabalho implica falar em Gestão de Recursos Humanos, o seu fim não é apenas esse. A investigação impõe que se mencione esta temática na medida do necessário, dando maior relevância ao enquadramento da Guarda ao nível deste tipo de gestão.

Tendo em conta a conjuntura nacional ao nível da reestruturação das Forças de Segurança e, sabendo que actualmente os Comandos Territoriais na prática ainda não existem, deve-

se tentar saber de que forma é que os meios humanos estão a ser geridos ao nível operacional, nomeadamente ao nível do Destacamento Territorial, por forma a que as conclusões tiradas permitam a adopção de medidas úteis e válidas na rentabilização do esforço e na melhoria da actividade operacional.

1.5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho relativa aos campos teóricos envolvidos, baseou-se essencialmente em bibliografia de autores que já abordaram o assunto, dando-se uma grande importância a um estudo do Governo bastante significativo tendo em conta o tema do trabalho. O objectivo centra-se em partir de um ponto intermédio na investigação para poder avançar mais.

Na segunda parte deste trabalho, correspondente ao trabalho de campo, no qual foi feito um estudo empírico, optou-se por adoptar outro método de recolha de informação. Ou seja, foram lançados inquéritos, com o objectivo de justificar a pertinência do tema e no intuito de obter dados conclusivos.

Basicamente, o principal método utilizado na parte prática deste trabalho, assenta na análise estatística de dados, com o qual se permite apresentar conclusões específicas para responder ao problema apresentado inicialmente. Serve também para surtir recomendações que a temática deste trabalho implica.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em duas partes distintas. Na primeira parte são apresentados conceitos teóricos relativos ao tema geral, sendo que, à medida que se avança na revisão da literatura, vão-se distinguindo os conceitos *per si*. Aborda-se a Gestão de Recursos Humanos no geral, partindo depois para as teorias que estão mais relacionadas com a pergunta de partida. Depois disso, passa-se para o campo institucional, no qual é focada a racionalização, relacionada com o nível hierárquico *Comando Territorial* e aspectos que devem ser tidos em conta.

Na segunda parte são apresentados os resultados obtidos através dos inquéritos lançados, a metodologia utilizada e a sua explicação e discussão.

As conclusões e recomendações finais estão expostas no final da segunda parte, que correspondem ao culminar de toda a investigação efectuada na elaboração deste trabalho.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 2 – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo abordar-se-á a gestão de pessoas sob o ponto de vista teórico, de modo a servir como base na linha de pensamento do trabalho. Pretende-se que no final deste capítulo seja evidente o conceito de Gestão de Recursos Humanos numa óptica relativa ao problema colocado inicialmente.

2.2 NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

É do conhecimento comum que as Organizações necessitam de recursos para funcionar. Os recursos humanos, devido à sua natureza, apresentam uma complexidade tal, que se torna difícil controlar os resultados. Deste modo, quando se fala em *gestão de pessoas* é necessário ter em conta que as pessoas agem consoante as suas percepções, os seus valores e sentimentos, assim como as suas motivações.

Num sentido lato, podemos considerar que a Gestão de Recursos Humanos pode ser entendida como «todo o esforço organizado de transformação de competências individuais que vise melhorar o desempenho colectivo e atingir os fins organizacionais.» (LISBOA, COELHO, COELHO & ALMEIDA, 2007, p. 311).

Assim, segundo Camara (2005) temos que, actualmente, as organizações estão a tornar-se mais flexíveis, contrariando a estrutura fortemente hierarquizada herdada do passado, possuindo dois ou porventura três níveis hierárquicos. Com esta perspectiva, o mesmo autor afirma que uma vez que a tomada de decisão ao nível do topo da pirâmide organizacional está a ser substituída pela delegação de competências, a atribuição do poder decisório às equipas que realizam o trabalho e estão mais próximas do cliente vão favorecer o sucesso da organização.

A ideia apresentada não é despropositada. Em primeiro lugar porque trata de um conceito teórico que se estuda por qualquer manual da temática, mas alargando os nossos horizontes à Guarda, a reestruturação que esta sofreu com a sua nova Lei Orgânica de 2007¹, ao eliminar o escalão Brigada foi no sentido de tornar a Instituição mais flexível. Este assunto será tratado mais à frente.

É do conhecimento comum que a Gestão de Recursos Humanos é um conjunto de actividades mobilizadora das pessoas que uma empresa necessita para alcançar os seus objectivos. Mas apesar disso, para alcançar o sucesso profissional é necessário que exista também um forte trabalho em equipa.

Não obstante da grande evolução que a gestão de pessoas registou nas últimas décadas, ainda subsistem inúmeros desafios para aqueles que assumem a responsabilidade da gestão de pessoas. «Talvez o maior de todos esses desafios seja interno, traduzido na dificuldade de esta função se assumir como uma função estratégica dentro de um número significativo de organizações ainda fortemente centralizadas, com hierarquias rígidas e uma gestão focada no produto e no mercado que esquece frequentemente as pessoas e os processos.» (LISBOA, COELHO, COELHO & ALMEIDA, 2007, p. 318).

2.3 TEORIAS CLÁSSICAS

Quando se fala em recursos humanos não se podem deixar de parte as teorias que sustentam o conceito. No entanto, para o objectivo deste trabalho a referência teórica apresentada insere-se apenas numa contextualização da temática que é necessária para compreender toda a linha de pensamento adoptada.

Sendo assim e, tendo em conta três autores (Taylor, Fayol e Max Weber), nota-se o seguinte:

Segundo Frederick Taylor² o principal objectivo das organizações é assegurar ao empregador e a cada empregado a prosperidade máxima elaborando uma organização científica do trabalho. A análise científica e minuciosa das tarefas e dos seus tempos de execução obriga a um forte controlo e supervisão, racionalizando a organização do trabalho do sentido de procurar obter uma melhor maneira de gerir internamente a organização.

Por seu lado, Henri Fayol³ defende que a melhor maneira de administrar uma organização é a implementação de regras, leis e princípios que devem estar na base da função da

¹ Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro – Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana.

² TAYLOR (1992).

³ FAYOL (1992).

administração. No fundo, o melhor modo de gerir as organizações é reforçar a importância do comando e de execução ligada a uma forte cadeia hierárquica, assentando assim a ideia da organização administrativa do trabalho.

Para Max Weber⁴ o seu modelo de administração das organizações é baseado na autoridade racional legal assente em regras que reconhecem o poder como legítimo pela autoridade que lhes é conferida. São exemplo disso as instituições públicas, nomeadamente a Instituição Militar. Este tipo de organizações, burocráticas, possui uma forte regulamentação interna, em que o *espaço de manobra* dos indivíduos é extremamente limitado, pondo em causa a sua flexibilidade e tempo de resposta.

Quando se tem em conta estas três permissas e, extrapolando desde já estes conceitos teóricos à Guarda, pode-se afirmar que a teoria que enquadra melhor a GNR é a de Max Weber, tendo em conta a crença da legalidade de regras normativas e no direito de quem, ao abrigo das mesmas, impõe a sua autoridade. Não que as outras não se enquadrem, (de certa forma) mas sim porque esta é mais relevante.

2.4 A MUDANÇA

A mudança é, em si mesma, um sistema que produz insegurança e *stress* nas pessoas envolvidas. Desta forma, torna-se necessário criar e manter o esforço necessário para que ela arranque e continue, sem hesitações nem riscos de retrocesso. Emergindo na segunda metade do século XX, a mudança organizacional apresenta-se actualmente como um dos principais desafios que as organizações têm de enfrentar com vista à sua própria sobrevivência, desenvolvimento e subsistência. (FERREIRA, NEVES & CAETANO, 2001).

«Iniciar processos de mudança estratégica não é fácil. As organizações possuem conhecimentos, valores, pressupostos, regras e competências que fazem o que elas são, actualmente. Todavia, com a mudança do mundo à sua volta, perdem o sentido do alinhamento e começam a ter problemas [...] ou, então, funcionam tão bem que precisam de crescer. Em ambos os casos, há mudança e resolvem-se esses problemas, fazendo pequenos ajustamentos. Todavia, por vezes, as organizações têm necessidade de alterar os seus pressupostos fundamentais, regras, paradigmas e desenvolver novas teorias acerca da sua actividade e da relação com a sua envolvente. Quando isto acontece, está-se perante uma necessidade de mudança profunda ou estratégica.» (BILHIM, 2004, p. 419).

⁴ WEBER (1992).

O sucesso empresarial está cada vez mais dependente da eficácia e da eficiência na Gestão de Recursos Humanos (CAMARA, GUERRA, & RODRIGUES, 2005) e, sabendo que são os próprios recursos humanos que facilitam o processo de desenvolvimento organizacional, as pessoas como agentes activos na gestão da mudança, são essenciais para que as organizações evoluam de uma forma salutar.

As sociedades modernas necessitam de se transformar e de se adaptar ao meio em que subsistem. Quando se fala numa instituição como a Guarda, com fortes tradições e uma cultura organizacional muito própria, a problemática da segurança é sempre um centro de debate, tendo em conta a instabilidade, a imprevisibilidade e a incerteza do mundo actual.

2.5 OS INDIVÍDUOS

«O que importa é o homem» ou «é o ser humano que faz a diferença». Afirmações como estas estão implícitas no papel do indivíduo em toda a acção colectiva. Quer isto dizer que, por mais *organizada* que uma organização seja, depende dos indivíduos que a compõem.

Deste modo, é analisando disfuncionamentos, conflitos ou procurando melhorar os resultados de certas empresas que houve investigadores que estudaram o papel do factor humano no funcionamento das empresas e, mais geralmente, de todas as organizações. (FILLEAU & MARQUES-RIPOULL, 2002).

Todavia, se os indivíduos são parte estruturante de um organização, é necessário ter em conta que a estruturação formal de uma organização tem por objectivo permitir-lhe atingir os fins que esta se fixou em termos óptimos.

A estrutura de uma organização compreende: «o objectivo da organização, a especialização das tarefas, os mecanismos de coordenação das diferentes funções, a maneira como se exerce a autoridade, mas também a tecnologia utilizada, os comportamentos procurados, os valores, símbolos e normas da organização. Este sistema formal pode ser apreendido concretamente através de diferentes documentos internos da organização» (FILLEAU & MARQUES-RIPOULL, 2002, p. 105) como por exemplo os textos jurídicos, o regulamento interno, os organigramas, a descrição dos postos, entre outros.

Portanto, tendo em conta este sistema formal, a organização vai desenvolver um sistema informal através da pressão exercida sobre os seus membros, que fará nascer comportamentos e reacções não previstas.

2.6 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO

Segundo Bilhim (2004), o processo de desenvolvimento organizacional passa por três etapas: Compilação de dados sobre as operações da organização, atitudes e conduta; Diagnóstico organizacional e Planeamento das soluções em grupo.

A primeira fase inclui técnicas e métodos para descrever o sistema e os subsistemas da organização. Na segunda fase, passa-se da análise de dados à sua interpretação e diagnóstico, transmitindo essas informações às partes envolvidas.

Por último, na terceira fase, a acção de intervenção é a fase de acção planeada do processo de desenvolvimento organizacional, que se segue à fase do diagnóstico. Se se considerar que o acto de obter dados e/ou diagnosticar é uma maneira de intervir no sistema, na medida em que pode só por si provocar profundo impacto sobre a cultura organizacional, a acção de intervenção não é a fase final do desenvolvimento organizacional, uma vez que este, sendo contínuo, constitui uma etapa capaz de facilitar o processo sobre uma base de continuidade. (BILHIM, 2004).

2.7 CONCLUSÕES

Como se veio a constatar, temos que a Gestão de Recursos Humanos exige a integração de competências multidisciplinares. Competências, essas, que tornam este tipo de gestão um verdadeiro desafio para as pessoas e para as organizações, permitindo, assim, que a exigência desta função seja desempenhada de forma exemplar.

Foram apresentadas teorias clássicas para sustentar teoricamente a temática e, após isso, uma perspectiva de mudança, necessária à compreensão da justificação da temática.

Uma vez que a gestão de pessoas está directamente relacionada com os indivíduos, foram apresentados os papéis que estes têm numa organização, evidenciando a sua importância, devido ao facto de se constituírem como elementos fundamentais no seio das organizações.

Por último, associando a mudança com os indivíduos, chegou-se ao processo de desenvolvimento das organizações. Assunto essencial para este trabalho, tendo em conta o capítulo seguinte, que irá fazer uma abordagem mais específica relativamente à realidade da Guarda.

CAPÍTULO 3 – O ESTADO DAS COISAS

3.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo concretiza-se o papel da gestão de pessoas na Instituição GNR. O objectivo deste capítulo é dar a conhecer a realidade exposta em estudos já feitos sobre a gestão de pessoal e material, assim como a sua racionalização ao nível macro. Pode-se considerar uma transição entre a teoria pura do capítulo anterior e a parte do estudo empírico que se seguirá.

3.2 ASPECTOS GERAIS

Tendo em consideração o relatório preliminar do Estudo para a Reforma do Modelo de Organização do Sistema de Segurança Interna (TEIXEIRA, LOURENÇO, & PIÇARRA, 2006) elaborado pelo Instituto Português de Relações Internacionais (IPRI) tem-se que, num quadro de globalização, o papel do Estado-nação tem vindo a sofrer profundas transformações.

Todavia, essas transformações apresentam-se como demasiado grandes para responder aos problemas locais e demasiado pequenas para responder aos desafios globais. Assim, face aos novos riscos e ameaças, «o Estado, na sua actual definição, não consegue responder de forma eficiente e célere a tais desafios, o que acaba por afectar o próprio significado de Segurança» (TEIXEIRA, LOURENÇO, & PIÇARRA, 2006, p. 9).

Ainda citando o mesmo autor, à medida que a tomada de conhecimento das vulnerabilidades e do risco se alastra e se aprofunda, maior é a incerteza e a insegurança que os cidadãos sentem.

«O Estado, consciente que cada vez mais lhe é exigido pelo cidadão maiores níveis de segurança, é obrigado a substituir a forma tradicional de segurança por actividades que visam proporcionar uma segurança de carácter integral, alargando os seus domínios, de

natureza transversal, e assentando em múltiplos instrumentos, que permitam prevenir, conter e combater um largo espectro de ameaças e riscos.» (TEIXEIRA, LOURENÇO, & PIÇARRA, 2006, p. 9).

Existe uma ideia comum de que é possível *fazer mais* na área da Segurança. Apesar de tudo, assiste-se actualmente a uma imagem positiva das Forças de Segurança, quer em termos de eficácia, quer em termos do seu *modus operandi*. Todavia, esta situação faz com que o discurso geral seja no sentido de faltarem agentes nas ruas e, simultaneamente, estimula a necessidade do reforço de eficácia das Forças de Segurança.

Seguindo esta linha de pensamento, «as soluções que permitem direccionar o reforço de eficácia pretendido devem, assim, ser encontradas não só, mas também, “dentro de casa”⁵; por outras palavras, será não necessariamente só, mas também, com base em ganhos de eficiência interna nas duas organizações [Guarda Nacional Republicana (GNR) e Polícia de Segurança Pública (PSP)] que os aumentos de eficácia poderão ser suportados.» (ACCENTURE, 2006).

3.3 RACIONALIZAÇÃO

O termo *racionalização*, segundo o dicionário⁶, consiste na organização de uma actividade a partir de um estudo científico, a fim de adaptar eficazmente os meios aos objectivos perseguidos.

A ideia de racionalização dos meios humanos não está tanto relacionada com o conceito de *fazer o mesmo com menos*. Está mais direccionada para *fazer mais com o mesmo* ou, se possível e na medida em que não haja prejuízo de eficácia, *fazer mais com menos*. Ou seja, na prática, pretende-se uma reformulação capaz de maximizar a canalização dos recursos para a área operacional, aumentando o nível de segurança.

No entanto, «produzir mais segurança não passa, apenas, pela diminuição dos níveis de insegurança⁷ objectiva (...) mas também pela manutenção dos níveis de segurança⁸ objectiva.» (TEIXEIRA, LOURENÇO, & PIÇARRA, 2006, p. 32).

⁵ Expressão que indica o interior da Organização / Forças de Segurança.

⁶ <http://www.priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx>

⁷ «A insegurança condiciona o comportamento do ser humano e o regular funcionamento das instituições do Estado democrático, colocando em causa o valor da liberdade e o exercício dos direitos civis, políticos e sociais.» (TEIXEIRA, LOURENÇO, & PIÇARRA, 2006, p. 33).

⁸ «A segurança é um estado pessoal, mas simultaneamente um processo social de interacção entre indivíduos e sistemas que visa assegurar a previsibilidade, a confiança, a regularidade e a ordem, como forma de combater ameaças e riscos geradas pela desordem e imprevisibilidade.» (TEIXEIRA, LOURENÇO, & PIÇARRA, 2006, p. 33).

Certo é que a *produção* de segurança não é algo que se possa materializar em toda a extensão do conceito. Primeiro, porque as Forças de Segurança têm de cumprir a sua missão até ao ponto de o efeito dissuasor ter uma relevância e impacto tal, que permita uma boa eficiência da afectação dos meios.⁹ E segundo, porque a actuação das Forças de Segurança, «sobretudo em áreas tão relevantes como o policiamento de proximidade ou a própria fiscalização nas áreas de trânsito ou fiscal, tem implícita uma capilaridade¹⁰ e uma proximidade de contacto com o cidadão comum que obriga ao cumprimento de níveis mínimos de qualidade, cortesia, simpatia e utilidade na prestação de serviço público.» (ACCENTURE, 2006, p. 7).

3.4 O COMANDO TERRITORIAL DA GNR

A nova Lei Orgânica da Guarda¹¹ excluiu o escalão *Brigada* e o escalão anteriormente designado por *Grupo* passa a ter a designação de *Comando Territorial*¹², que passa a estar comandado por um coronel ou tenente-coronel, coadjuvado por um 2.º comandante.¹³

Na presente data em que este trabalho é elaborado e apesar desta Lei já se encontrar em vigor, esta alteração ainda não está em funcionamento. No entanto, é visível aquilo que já foi referido anteriormente¹⁴, uma vez que esta alteração tem como objectivo tornar a Guarda mais flexível numa tentativa de aumentar o sucesso da sua missão.

Repare-se o seguinte organigrama¹⁵:

⁹ «A evolução para patamares superiores de eficácia permitirá também que, de forma quase natural, o efeito de dissuasão tenha contributo directo para o aumento do primeiro objectivo de redução da Taxa de Criminalidade.» (ACCENTURE, 2006, p. 7).

¹⁰ No sentido de estar *intimamente ligado*.

¹¹ Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro – Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana.

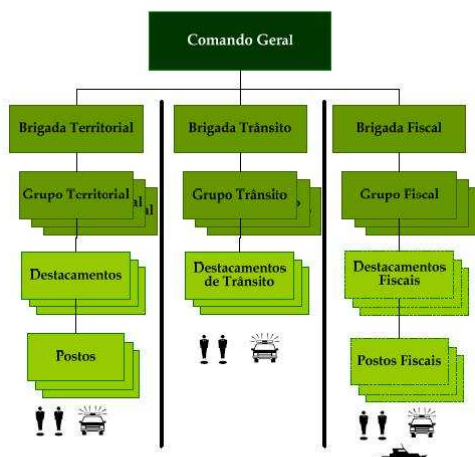
¹² Alínea b) do n.º 1 do Art.º 22º da Lei 63/2007 de 6 de Novembro.

¹³ N.º 3 do Art.º 37º da Lei 63/2007 de 6 de Novembro.

¹⁴ Ver Capítulo 2.2, terceiro parágrafo.

¹⁵ No esquema da direita, onde se lê *Grupo* entenda-se *Comando Territorial*.

Actual



Futuro

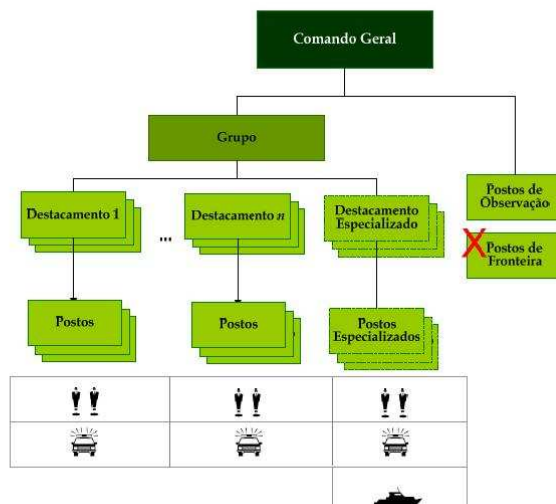


Figura 3.1: Organograma Geral da evolução do Comando Territorial.

Fonte: (ACCENTURE, 2006, p. 76).

Ao eliminar o escalão *Brigada*, como se pode visualizar na Figura 3.1, passando a coordenação operacional para os *Comandos Territoriais*, e estes a assegurar a coordenação directamente ao nível do *Comando Geral*, permite racionalizar diversos recursos e, de modo significativo, os recursos humanos.

Segundo o estudo pedido pelo Ministério da Administração Interna (ACCENTURE, 2006), verifica-se que, verticalmente, existe uma replicação de serviços de suporte em quase todos os níveis da estrutura da Guarda (Comando Geral, Brigadas, Grupos e até alguns Destacamentos, dependendo da sua dimensão), com a consequente duplicação de procedimentos na realização parcial ou total das mesmas funções.

Ou seja, à medida que se sobe na estrutura hierárquica, o número de pessoas relativas a cada serviço administrativo vai aumentando, como se pode verificar no exemplo seguinte, com base no mesmo estudo:

- **Destacamento de Santarém:** 5 recursos afectos à secretaria (que realiza, entre outras, tarefas de suporte na área de Gestão de Pessoal);
- **Grupo de Santarém:** 6 recursos afectos à Secção de Pessoal;
- **Brigada Territorial 2:** 20 recursos afectos à Secção de Pessoal;
- **Comando Geral:** 80 recursos afectos à área de Pessoal (11 recursos na 1ª Repartição e 69 recursos na Chefia de Serviço de Pessoal).

Todavia, ainda se podem verificar mais factos. Esse mesmo estudo admite que a tendência para a não utilização de pessoal civil em funções administrativas, associada a uma

excessiva burocratização¹⁶ de processos e procedimentos nas diferentes estruturas, resulta numa proporção elevada de militares afectos a funções administrativas. Mas esta não é uma situação isolada, pois a existência de estruturas fisicamente dispersas, contribui também para uma crescente afectação de militares a esse tipo de tarefas. Sendo, pois, necessário assegurar um mínimo de serviços administrativos em cada edifício, são canalizados para essas funções os recursos disponíveis, geralmente os próprios militares, mesmo quando necessários à actividade operacional. (ACCENTURE, 2006, pp. 47-48).

O mesmo estudo refere ainda que outras funções de suporte que, por motivos históricos ou inerentes à doutrina de auto-suficiência, ainda subsistem com algum peso na instituição. É exemplo disso a exploração de messes (cozinheiros, ajudantes de cozinha, pessoal de serviço, baristas), a reparação de veículos em oficinas próprias (mecânicos, bate-chapas, estofadores), a manutenção de instalações (pintores, pedreiros, carpinteiros, serralheiros) e funções auxiliares, tais como barbeiros, sapateiros, correeiros e alfaiates, entre outras. (ACCENTURE, 2006, p. 48).

Actualmente existem vários recursos afectos a funções de apoio geral ou administrativas e, no sentido de se conseguir uma maior eficiência, a partilha de estruturas de suporte¹⁷ seria uma mais valia. No entanto, a maior eficiência consegue-se simplificando o trabalho burocrático, permitindo que a informação circule de forma rápida a todo o dispositivo, generalizando a extensão e a utilização dos sistemas de informação. Assim, o planeamento e a utilização dos meios disponíveis aumenta decisivamente a eficácia da actividade operacional.

3.5 UMA ÓPTICA DE RACIONALIZAÇÃO

A eliminação do escalão *Brigada*, passando a coordenação operacional dos *Grupos* a ser assegurada directamente a nível do Comando Geral, vem permitir a libertação de vários recursos, nomeadamente os recursos militares. Estes, que se encontravam afectos às estruturas de comando das quatro *Brigadas Territoriais*, poderão ser redistribuídos pelo dispositivo. Ou seja, com esta medida consegue-se reforçar a eficácia operacional devido aos ganhos de eficiência interna. (ACCENTURE, 2006, p. 78).

A integração das três unidades (Territorial, Trânsito e Fiscal) também é uma medida que tem a sua quota parte na racionalização dos meios humanos.

¹⁶ Ver Capítulo 2.3, parágrafo cinco.

¹⁷ Serviços de finanças, logística, pessoal e apoio geral.

Primeiro, porque permite um planeamento mais alargado referente às necessidades sentidas a nível local, maximizando a sua capacidade de actuação multifuncional e multiplicando a sua intervenção. Segundo, porque as actividades sobrepostas deixarão de existir, uma vez que a integração centraliza os recursos estritamente necessários.

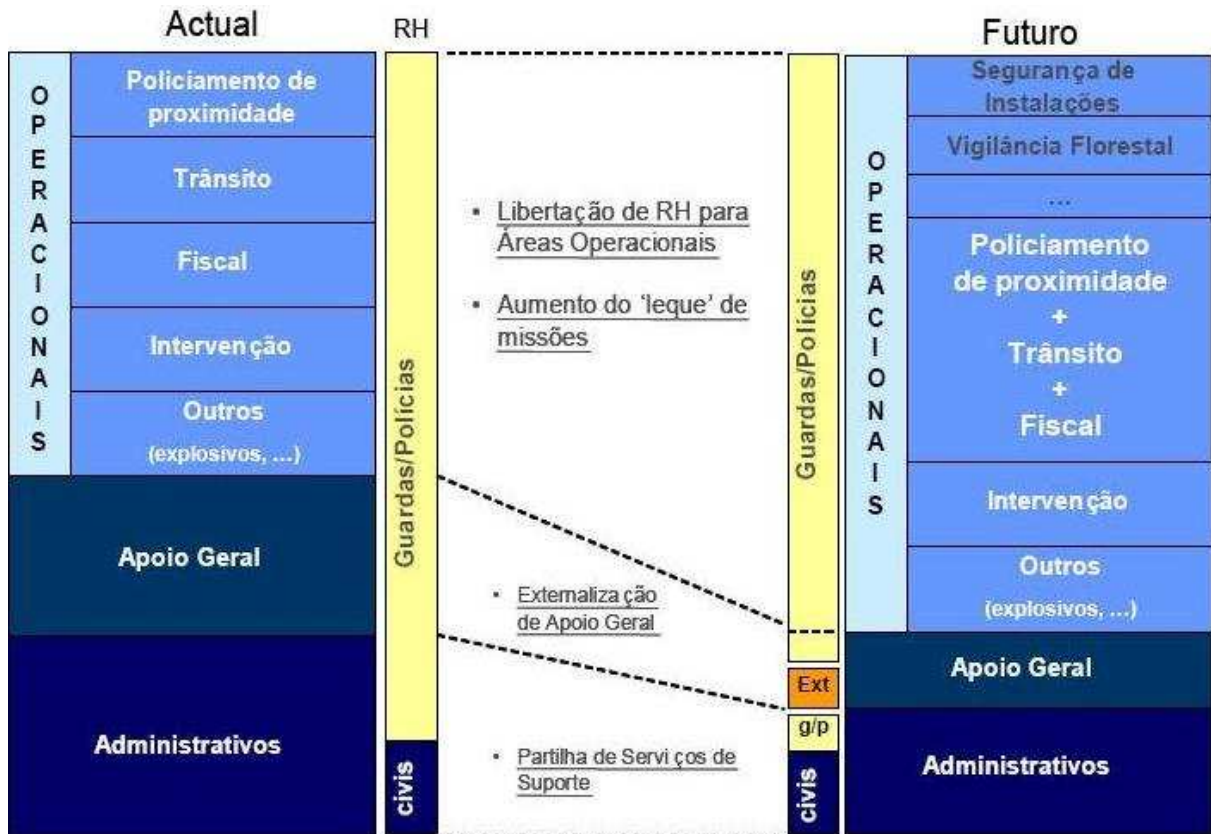


Figura 3.5: Transição do leque de funções numa óptica de racionalização.

Fonte: (ACCENTURE, 2006, p. 65).

Como se consegue vislumbrar com a Figura 3.5, é notória a libertação dos recursos humanos em áreas de apoio, sendo possível maximizar a sua capacidade multifuncional na parte policial, multiplicando a sua intervenção, com mais meios no terreno.

3.6 O POSTO TERRITORIAL

Estes factos que têm sido retratados irão manifestar-se ao mais baixo escalão, ou seja, terão a sua influência nos *Postos Territoriais*.

Segundo o Regulamento Geral de Serviço da GNR (RGSGNR), os Postos Territoriais dividem-se em três tipos: tipo A, aqueles que têm efectivo superior a 28 militares, tipo B,

aqueles que têm um efectivo entre 17 e 27 militares e do tipo C, constituídos até 16 militares.

Os Postos de efectivo reduzido, implantados normalmente em zonas do interior do país, têm dificuldade em manter diariamente os serviços básicos de qualquer Posto Territorial (serviço de atendimento ao público e serviço de patrulha às ocorrências). Nestes casos faz-se um agrupamento de Postos, ou seja, o Posto com efectivo maior (do tipo A ou B) que esteja mais próximo desse Posto de efectivo reduzido, coloca alguns dos seus militares em patrulha com os militares desse Posto. (SILVA, 2005).

No entanto, existe algo mais. Repare-se que, tendo em conta os Postos com reduzido efectivo e, por seu lado, a sua reduzida criminalidade, poderá não se justificar um horário de funcionamento de 24 horas, passando o policiamento e intervenção na Zona de Acção (ZA) desse Posto a ser assegurado a partir de um núcleo central alternativo.

Assim, assegurando o serviço de atendimento ao público por um Posto próximo de maior dimensão, deixa de existir presença “fixa” nessa área, libertando recursos permanentes equivalentes a duas patrulhas por dia (ou uma patrulha em dois dos três turnos diários). (ACCENTURE, 2006).

Com esta ideia já pensada, pode-se prever um aumento de eficiência, sem aparente prejuízo de eficácia, pelo simples facto de alterar a presença policial – de mais fixo, para mais móvel. Todavia, espera-se que o estudo empírico a desenvolver na segunda parte deste trabalho possa adiantar mais pormenores relativos a este assunto.

3.7 CONCLUSÕES

Como se pôde constatar com este Capítulo, o escalão *Comando Territorial* na prática ainda não existe, sendo, portanto, impossível apresentar qualquer assunto relativamente à experiência vivida. No entanto, tendo em conta as bases da sua criação, percebeu-se que a eliminação de um escalão hierárquico permite a libertação de diversos recursos humanos afectos à burocracia, para poderem ser utilizados na actividade operacional.

É, todavia, bastante importante, o facto de se analisar a situação referente ao efectivo ao mais baixo escalão, nomeadamente ao nível dos Postos Territoriais. Desta forma, como é apresentado neste capítulo, dos vários tipos de Postos existentes, existem aqueles que são mais vulneráveis à dificuldade de racionalização do seu efectivo, uma vez que nem sempre aquele que está disponível chega para o serviço que tem de ser feito.

PARTE II – TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1 METODOLOGIA

Neste capítulo ir-se-á aprofundar a pergunta de partida deste trabalho. Como foi visto no início, o principal objectivo é saber de que forma se hão-de gerir os meios humanos ao nível do Destacamento Territorial com vista a melhorar a sua actividade de forma rentável e sustentável. Deste modo, a aplicação deste estudo incide no escalão *Destacamento Territorial*, ao nível do Comandante.

Até ao presente capítulo, o trabalho é baseado em pesquisa bibliográfica, com bastante incidência em estudos já efectuados e referentes à temática. Todavia, nos capítulos seguintes, serão observadas outras técnicas de recolha de informação.

4.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para obter conclusões relativas à melhoria da gestão dos meios humanos ao nível do Destacamento Territorial, é decisivo conhecer a sua realidade actual. Portanto, ao delimitar o tema abrangente (de Comando Territorial para Destacamento Territorial), abre-se uma janela de oportunidade para recolher informação junto dos Comandantes de Destacamento Territorial, segundo dados estatísticos. Assim, após o aconselhamento do Orientador do trabalho, inquirindo os Comandantes de Destacamento por via de inquérito, poder-se-á dar resposta às hipóteses colocadas.

Os capítulos que se seguem irão ter em conta os dados recolhidos através dos inquéritos.

4.3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Para o desenvolvimento deste estudo empírico, foram realizadas reuniões com o Orientador e com alguns Comandantes de Destacamento¹⁸, com a finalidade de definir os fins deste estudo para atingir o cerne da questão.

Tendo em conta a abrangência deste tema, a pesquisa terá de ser limitada, em virtude da restrição do tempo, do número reduzido de páginas e da escassa bibliografia específica existente.

Foi elaborado um inquérito que foi enviado via postal a todos os Destacamentos Territoriais do país (oitenta e três, no seu total), dirigidos ao seu Comandante, com a expectativa de, através da sua análise, justificar a elaboração e o propósito deste trabalho, assim como evidenciar a importância deste tema para a Instituição GNR. A análise destes dados será efectuada com recurso às aplicações *Microsoft Excel 2007* e *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) Versão 15.0.

¹⁸ Oficiais subalternos que na presente data estão a frequentar o Curso de Promoção a Capitão e que têm já alguma experiência na gestão de pessoas ao nível do Destacamento Territorial.

CAPÍTULO 5 – ESTUDO EMPÍRICO

5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados os dados recolhidos através do inquérito realizado, evidenciando o trabalho de investigação desenvolvido.

5.2 INQUÉRITOS

Nesta secção analisar-se-ão as respostas dadas aos inquéritos lançados aos Destacamentos Territoriais. A população definida incidiu na totalidade dos Comandantes de Destacamentos Territoriais existentes no país, com um total de 83, que foram enviados via postal. No entanto, nem todos reenviaram o inquérito em tempo útil. Dos 83 inquéritos enviados, receberam-se 72 respostas, sendo uma delas a informação de que o mesmo oficial era comandante de dois Destacamentos. Portanto, obtiveram-se 71 inquéritos para analisar, que correspondem a 86,59% da população total.¹⁹

A finalidade deste inquérito, prende-se com o facto de dar importância a esta temática, possibilitando revelar as perspectivas que os Comandantes de um escalão hierárquico operacional (Destacamento Territorial) possuem relativamente à gestão dos meios humanos que têm ao seu dispor.

O inquérito é constituído por dois grupos²⁰. O primeiro, de identificação e o segundo, de questões sobre o tema. No primeiro grupo pede-se a idade, o género e a Arma do inquirido, assim como a sua área de actuação (Urbana/Rural/Mista e Litoral/Interior). Procura-se também saber há quanto tempo se encontra a comandar um Destacamento Territorial e a média de idades do efectivo que tem ao seu dispor. No segundo grupo existem nove questões de resposta fechada relacionadas com o empenhamento do efectivo e o modo de

¹⁹ Este valor obtém-se tendo em conta que se receberam 71 inquéritos para analisar de $83-1=82$ Comandantes de Destacamento Territorial.

²⁰ Ver Apêndice A.

gerir os meios humanos. Para finalizar, segue-se uma questão para graduar a frequência da falta de meios humanos, duas questões para enumerar medidas e prioridades e uma questão de classificação da temática, quanto à sua utilidade. Termina com uma questão de resposta aberta de carácter opinativo.

5.2.1 APRESENTAÇÃO DOS INQUÉRITOS

Através da Figura 5.1 pode-se verificar que a média de idades dos Comandantes de Destacamento varia entre os 23 e os 48 anos de idade, sendo que a maior parte tem entre 25 e 31 anos de idade. A média de idades ronda os 29.

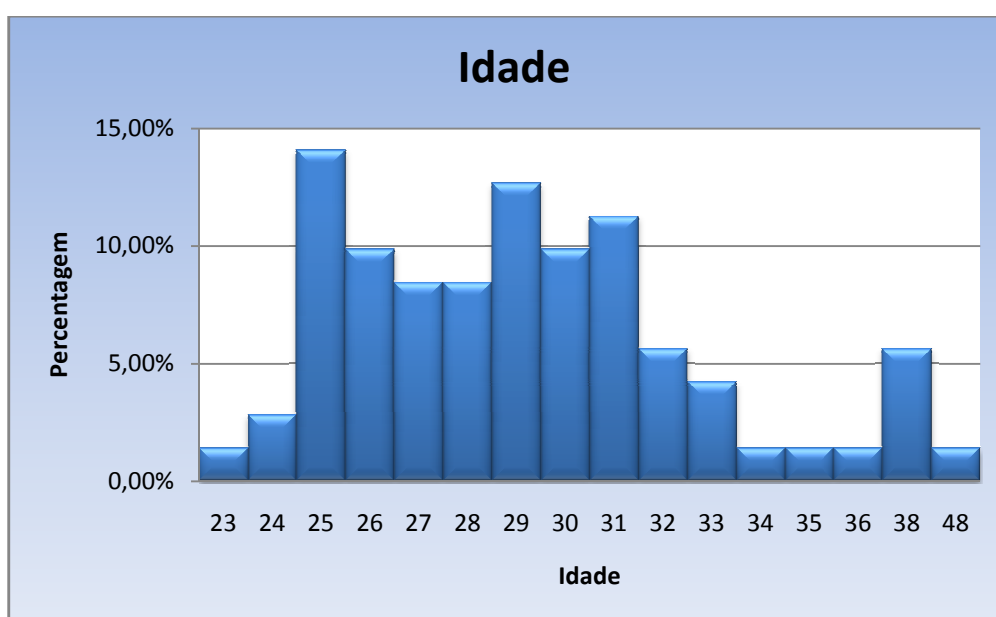


Figura 5.1: Gráfico de frequência e percentagem da Idade dos inquiridos.

Na Figura 5.2, verifica-se que apenas um Oficial do sexo feminino está a comandar um Destacamento Territorial e, pela figura 5.3 verifica-se que, da amostra recolhida, 76% dos Comandantes de Destacamento são da Arma de Infantaria, que corresponde a mais de três quartos ($3/4$) e 24% da Arma de Cavalaria, correspondendo a um pouco menos de um quarto ($1/4$), dos indivíduos inquiridos.

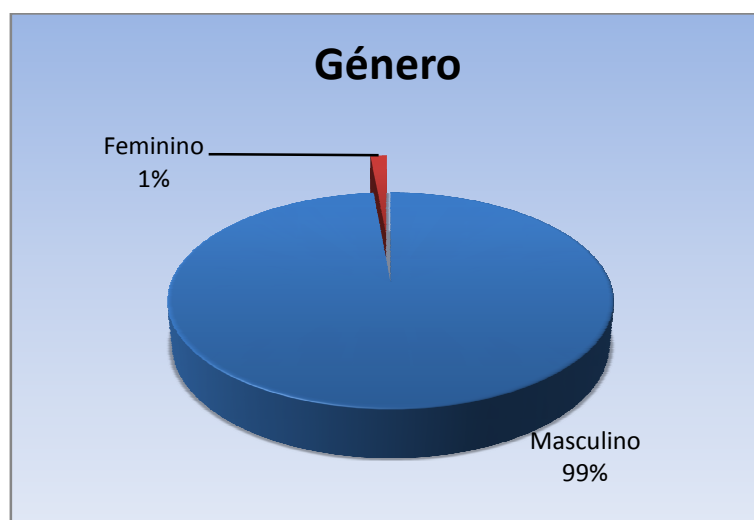


Figura 5.2: Gráfico de frequência e percentagem do Género dos inquiridos

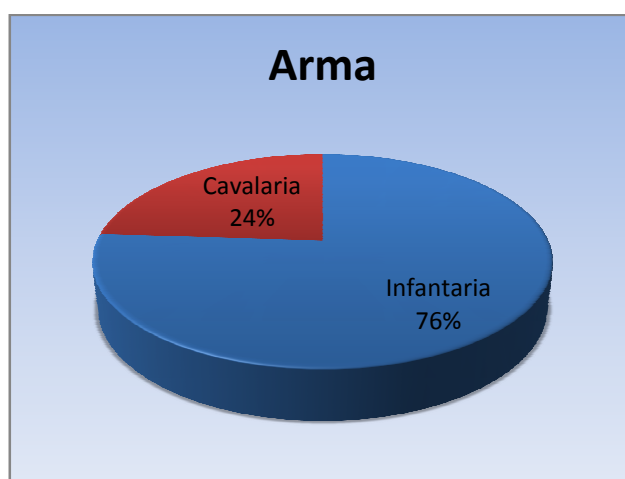


Figura 5.3: Gráfico de frequência e percentagem da Arma dos inquiridos

Como se pode ver no gráfico seguinte (Figura 5.4), apenas uma pequena percentagem (12,5%) dos Destacamentos Territoriais actuam numa área essencialmente urbana, encontrando-se, estes, no litoral do país. Do mesmo modo, mas mesmo assim com uma percentagem maior, são os Destacamentos que actuam em áreas essencialmente rurais, sendo que a maior parte está sedeadada no interior do país com 17,9% contra 3,3% do Litoral. O que é, de facto, relevante, é reparar que, quer seja no interior, quer seja no litoral do país, a maior parte dos Destacamentos Territoriais actua em áreas mistas.

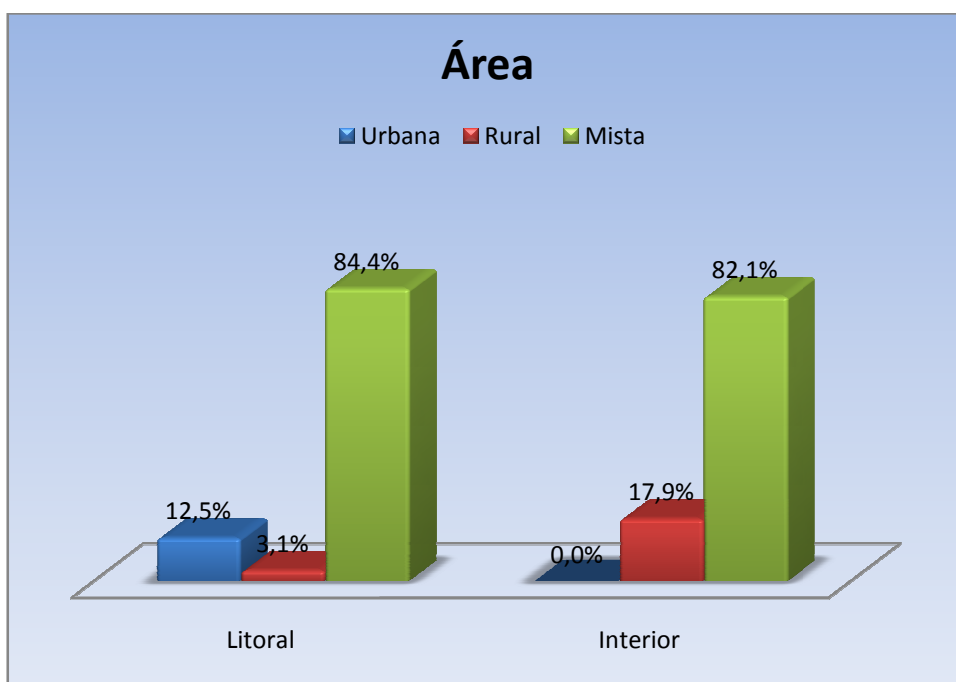


Figura 5.4: Gráfico da frequência e percentagem da área de actuação dos Destacamentos Territoriais com valores cruzados.

Tendo em conta o tempo de comando de Destacamento Territorial dos comandantes inquiridos, pode-se reparar que a maior parte está a desempenhar essas funções entre um e quatro anos, sendo que, apenas um quinto (1/5) comanda há menos de um ano e outro quinto (1/5) entre quatro e seis anos, como se pode visualizar na Figura 5.5.

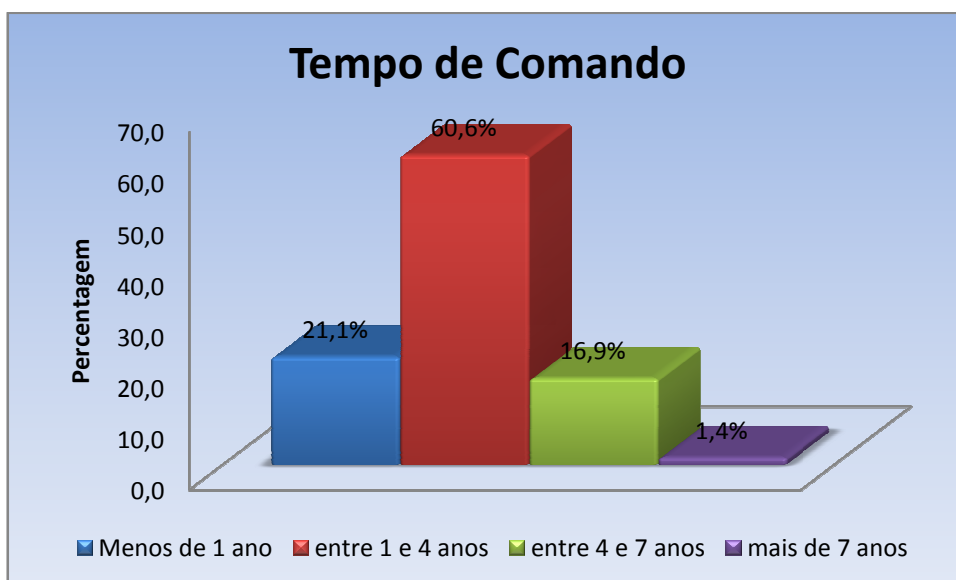


Figura 5.5: Gráfico da frequência e percentagem do tempo de comando de Destacamento Territorial.

Na Figura 5.6, pode-se verificar a idade média do efectivo dos vários Destacamentos inquiridos e, desde logo é notório que a maior parte dos militares pertencentes ao serviço Territorial tem mais de 30 anos, sendo que a tendência é para o efectivo ir envelhecendo, ao invés de ficar mais jovem.

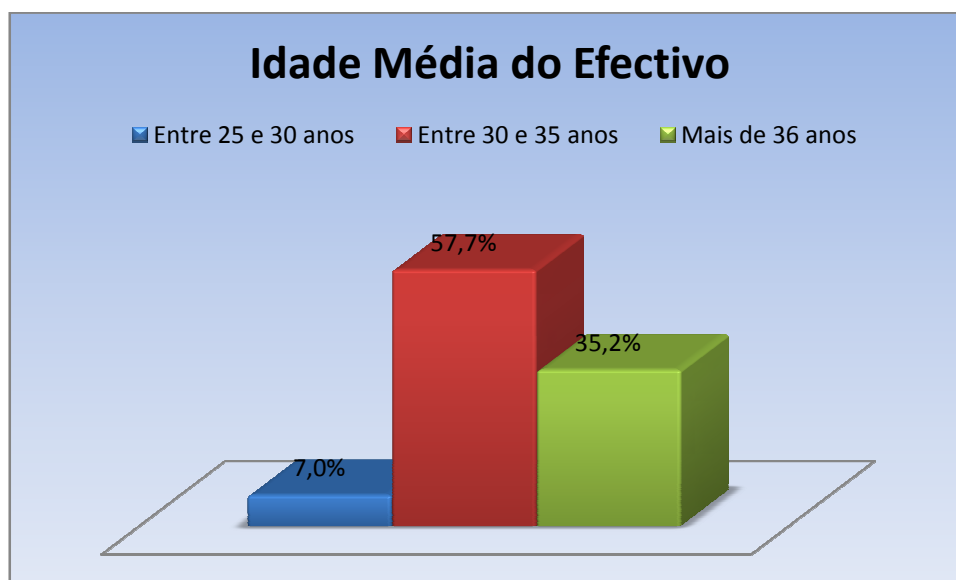


Figura 5.6: Gráfico da frequência e percentagem da Média de idades do Efectivo dos Destacamentos Territoriais.

Relativamente à segunda parte do inquérito, as questões de resposta fechada serão apresentadas sob a forma gráfica, uma vez que permite visualizar melhor as respostas dadas. Portanto, na resposta à Questão 8, pode-se verificar que a maioria dos indivíduos inquiridos admitem que têm falta de meios humanos sob o seu comando ao nível do Destacamento Territorial, como é visível pela Figura 5.7.

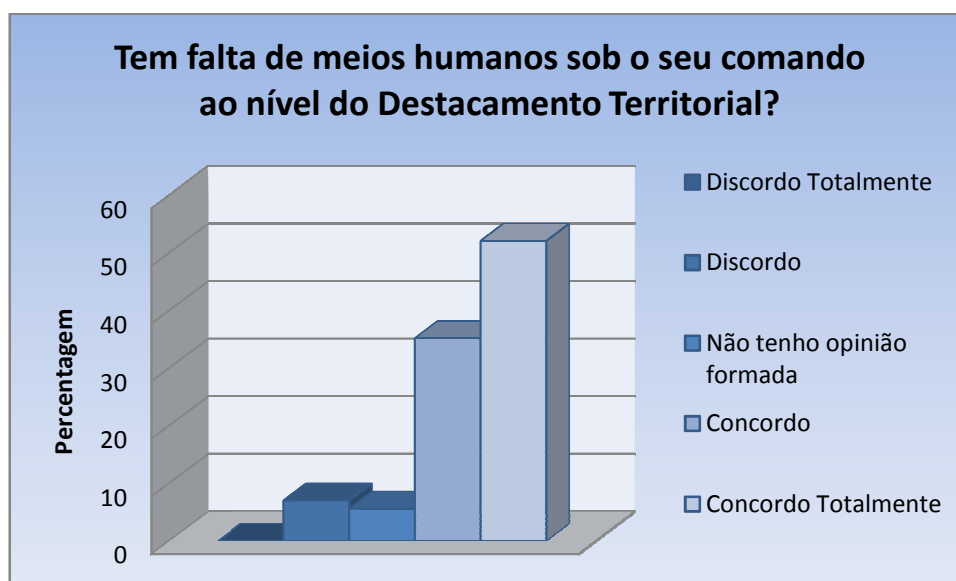


Figura 5.7: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 8.

Assim, atendendo à Figura 5.8 e confirmando a resposta dada à Questão 8, a Questão 9 vem reforçar a ideia de que com o efectivo disponível, torna-se difícil manter o patrulhamento durante as vinte e quatro horas do dia em toda a área de responsabilidade de cada comandante inquirido.

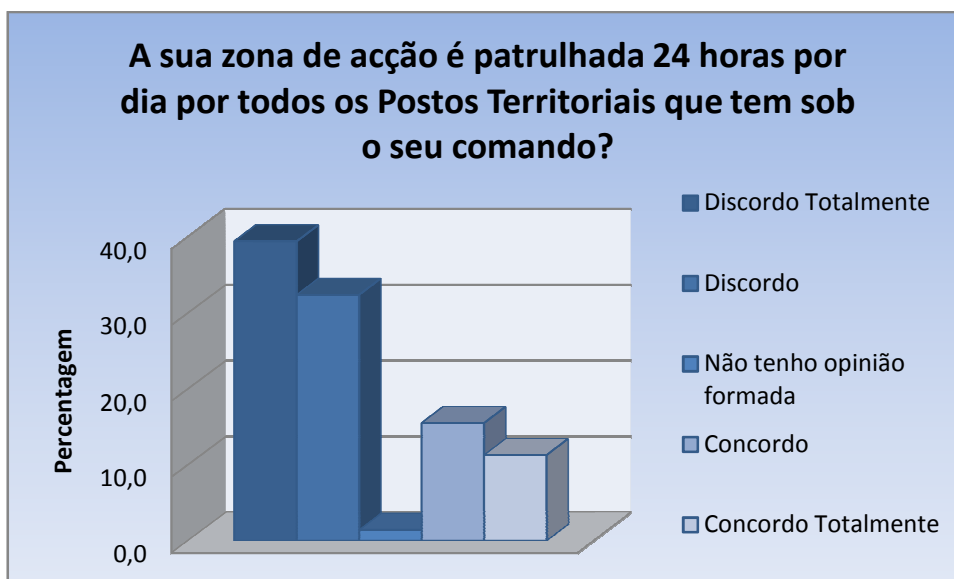


Figura 5.8: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 9.

Numa óptica de racionalização dos meios humanos e tendo em vista a realidade actual dos Destacamentos Territoriais, lançou-se o desafio aos seus comandantes relativamente à sua concordância, ou não, relativamente ao facto de se “poder fazer mais” com o efectivo disponível. O resultado, apresentado na Figura 5.9, apresenta-se maioritariamente como discordante. Mesmo assim, ainda existem alguns Destacamentos onde é possível melhorar e outros que nem sequer têm opinião formada.

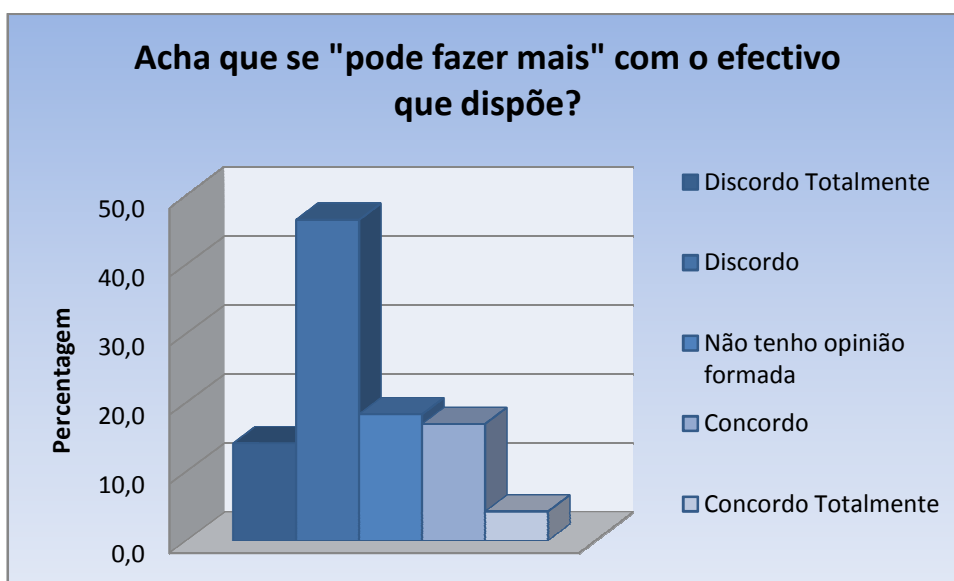


Figura 5.9: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 10.

Continuando a lançar desafios aos comandantes inquiridos e apesar da maioria deles admitir que tem um efectivo escasso, há uma maior percentagem de inquiridos que concorda relativamente ao facto da sua zona de acção possuir um nível de segurança elevado como é apresentado na Figura 5.10. Todavia, são quase tantos, em percentagem, aqueles que não têm opinião formada sobre o assunto, quantos aqueles que discordam.

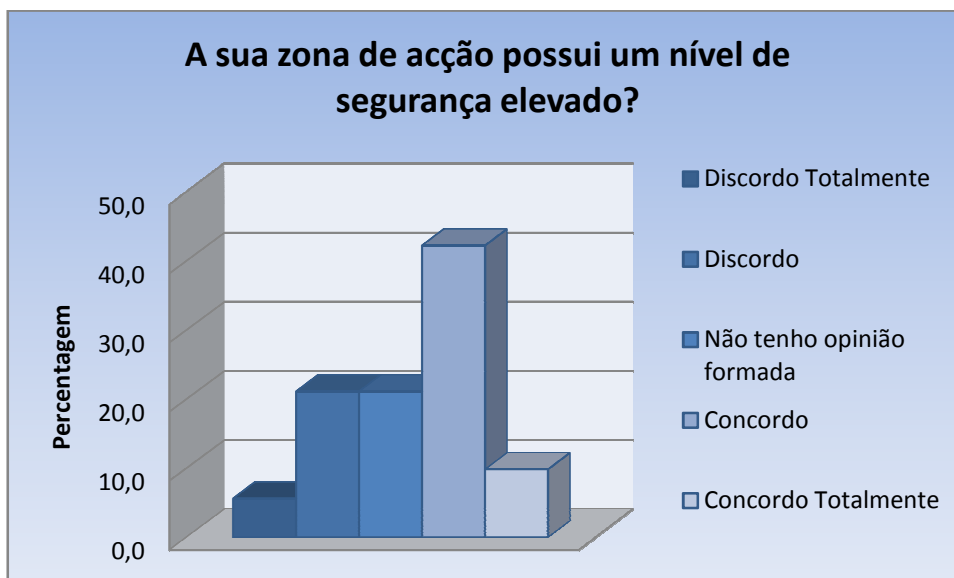


Figura 5.10: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 11.

No que diz respeito à importância de manter constantemente patrulhas nas ruas, o resultado obtido não deixa quaisquer dúvidas, como se pode visualizar na Figura 5.11. Dos indivíduos inquiridos, 83,1% concorda totalmente e 12,7% apenas concorda. O que dá um resultado favorável de 95,8%.

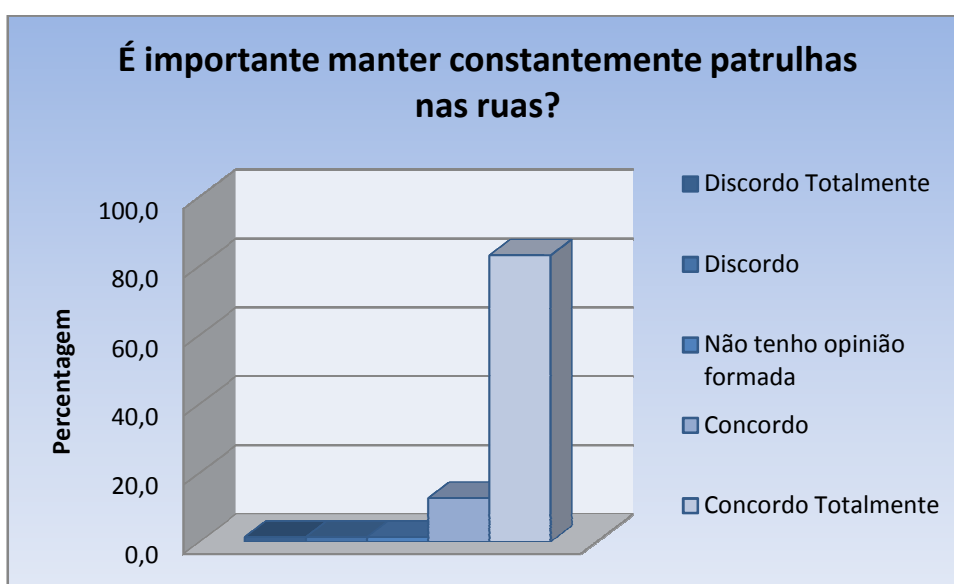


Figura 5.11: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 12.

Se relativamente à Questão 10 a maioria dos inquiridos discorda sobre o facto de se poder “fazer mais” com o efectivo disponível, na resposta à Questão 13, quando se fala em

racionalizar melhor os meios humanos, as respostas já se apresentam divididas, como se pode verificar na Figura 5.12.

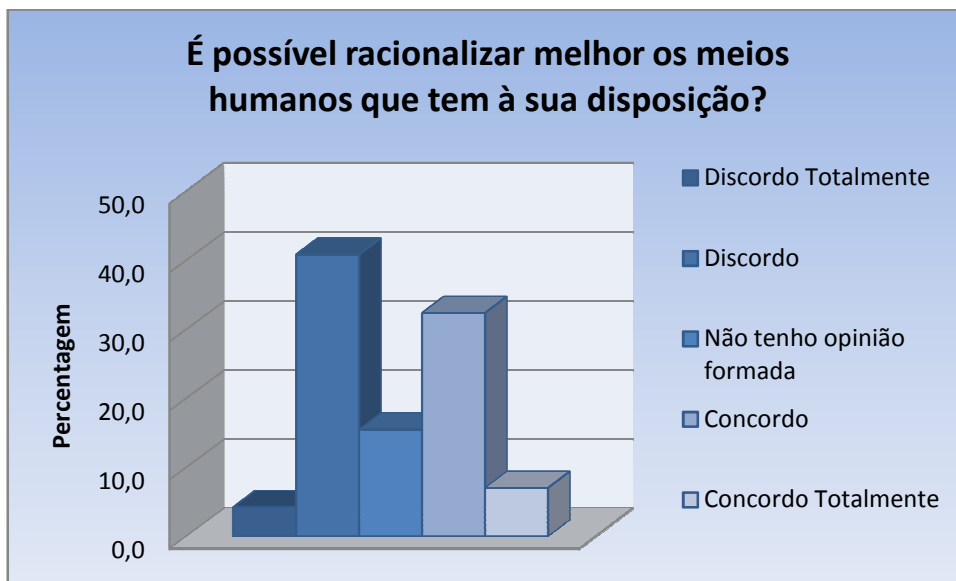


Figura 5.12: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 13.

Questionados acerca de um possível problema que surge normalmente quando se tem consciência que os recursos são escassos, nomeadamente a sobreposição de tarefas, obteve-se um resultado interessante. A maioria dos Comandantes de Destacamento admite que tem sob o seu comando militares a ter de desempenhar funções diversas daquelas que deveriam executar. A Figura 5.13, relativa à Questão 14 comprova isso mesmo.

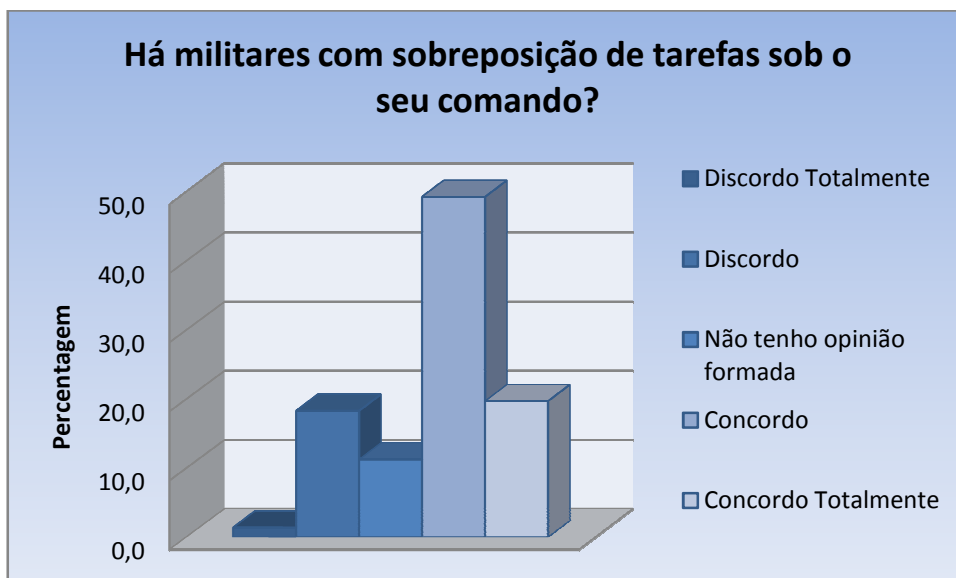


Figura 5.13: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 14.

Relativamente à Questão 15, quando se perguntou se os Postos do Destacamento comandado tinham capacidade para funcionar vinte e quatro horas por dia, os resultados apresentam-se divididos, como se verifica na Figura 5.14. Mesmo assim, há ainda uma

maior percentagem de Comandantes de Destacamento que admite ter Postos Territoriais, sob o seu comando a não possuírem capacidade para funcionar a tempo inteiro.

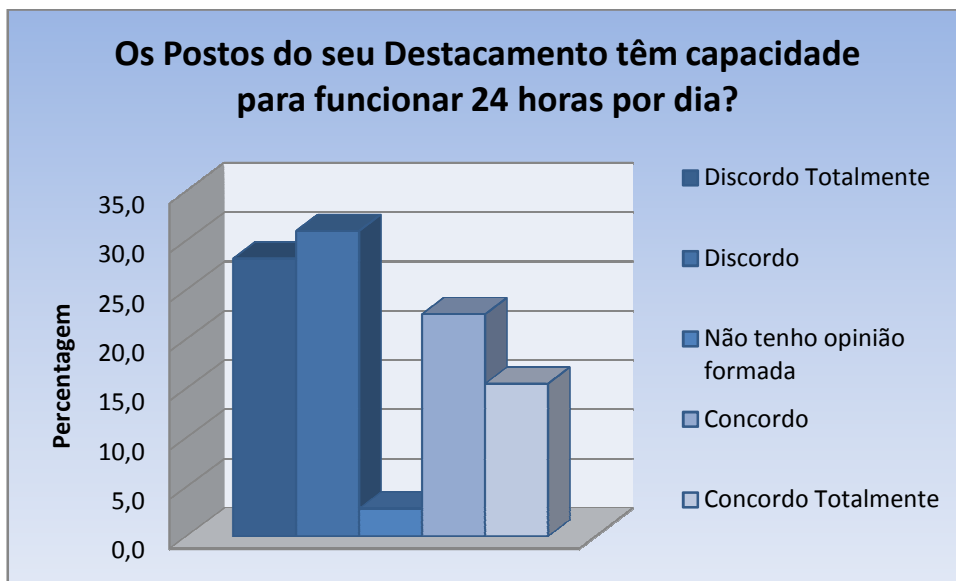


Figura 5.14: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 15.

Tendo em conta a escassez do efectivo, idealizou-se a ideia de que, se faltam pessoas *aqui*, podemos pedir apoio a alguém que esteja próximo. Assim, quando se perguntou aos Comandantes de Destacamento se necessitavam de pedir apoio a Destacamentos vizinhos para reforçar o efectivo (Questão 16), as respostas obtidas apresentam valores curiosos. Se é verdade que existem Destacamentos a pedir apoio, a maior parte não o faz, como se pode visualizar na Figura 5.15.

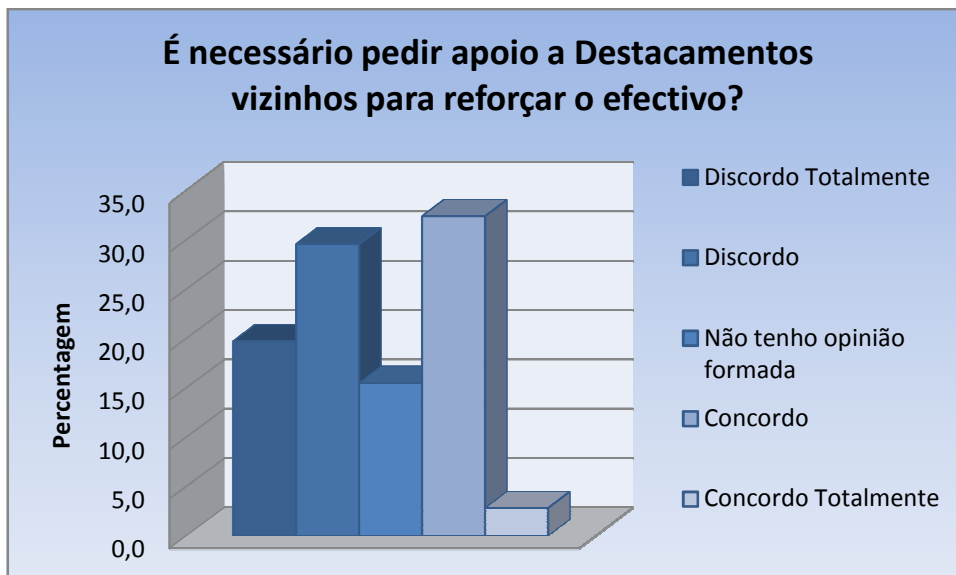


Figura 5.15: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 16.

Ainda relativamente ao défice de efectivo, pediu-se para graduar a frequência dessa falta para cumprir a missão atribuída (Questão 17). A Figura 5.16 expõe de forma clara os

resultados obtidos, indicando que é muito frequente a falta de meios humanos ao nível do Destacamento Territorial.



Figura 5.16: Gráfico de projecção de frequência da Questão 17.

A Questão 18 pede para os inquiridos enumerarem três de cinco medidas que acham mais importantes para racionalizar os meios humanos sob o seu comando. Das cinco medidas mencionadas (Extinguir Postos de efectivo reduzido; Colocar o pessoal com funções administrativas nas patrulhas; Assegurar apenas o atendimento nos Postos de dimensão reduzida durante o horário de expediente; Alterar o modo de presença – de mais fixo, para mais móvel; Outro) foi elaborado um gráfico que expõe a frequência de cada medida por opção de escolha, ou seja, como se pode visualizar na Figura 5.17, atendendo ao código de cores da legenda, a medida mais importante como primeira opção é extinguir Postos de efectivo reduzido, a segunda opção é assegurar apenas o atendimento nos Postos de dimensão reduzida durante o horário de expediente e, como terceira opção, alterar o modo de presença – de mais fixo para mais móvel. É de realçar, também, o facto de existir uma percentagem significativa na medida “Outro”, indicando a existência de outras medidas que poderão satisfazer os objectivos. Outra evidência relevante é o facto de haver um crescendo na ausência de resposta da segunda para a terceira opção, que demonstra um certo conformismo em apenas uma ou duas das medidas indicadas.

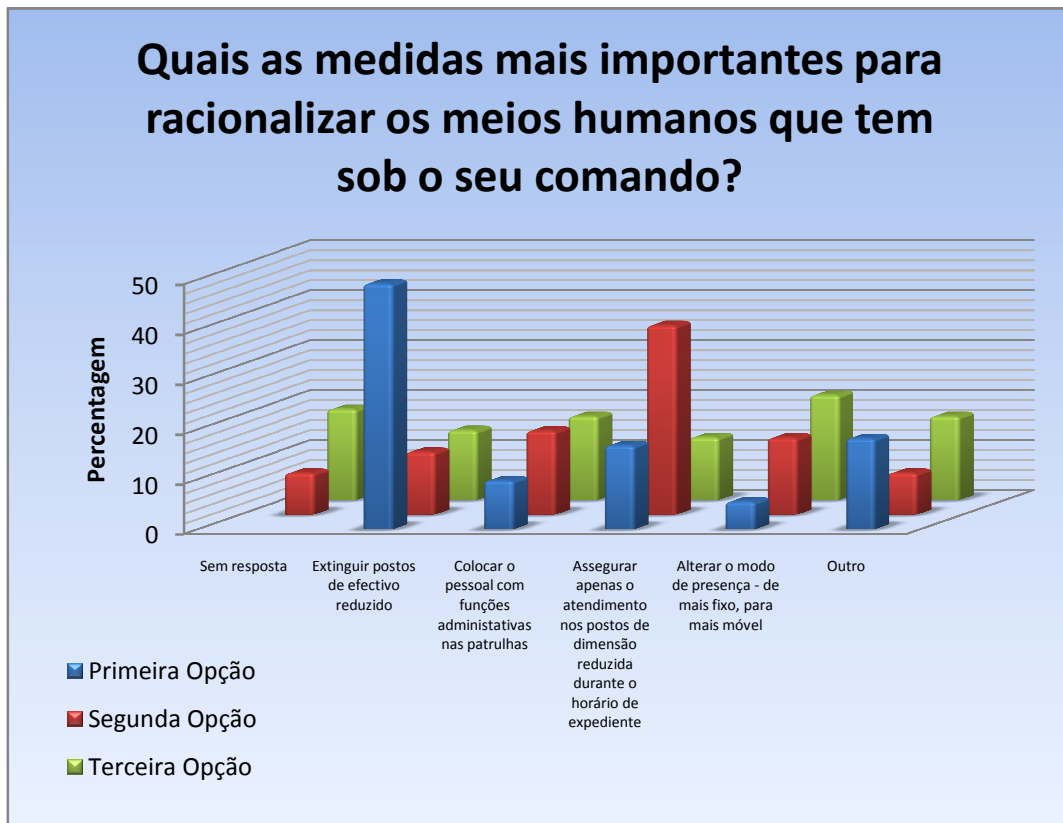


Figura 5.17: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 18.

Utilizando a mesma técnica para a Questão 19, os inquiridos enumeraram três de cinco opções relativas às prioridades para melhorar a actividade operacional, nomeadamente: Lançar mais patrulhas; Conjugar elementos com mais experiência vs mais jovens; Definir elementos apenas para a parte administrativa; Socorrer-se de efectivo estranho ao do Destacamento; Outro.

Observando os resultados na Figura 5.18, verifica-se que a primeira opção é, sem sombra de dúvidas, lançar mais patrulhas para o terreno. No entanto, como segunda opção, a mesma medida tem maior percentagem, comparativamente às restantes. Facto que é explicado devido a um forte aumento da ausência de resposta e a uma escolha de outras opções que não aquelas apresentadas. Como terceira opção de resposta à Questão 19, destaca-se a conjugação dos elementos com mais experiência juntamente com os mais jovens, de modo a que o conhecimento do mais antigo seja utilizado quando a situação assim o permita e, de igual forma, o militar mais novo, com a sua energia possa actuar de melhor forma atendendo à sua normal predisposição.

Um facto interessante e que deve ser realçado, prende-se com o repúdio que os Comandantes de Destacamento têm quando necessitam de pedir apoio de pessoal a efectivo estranho ao próprio Destacamento, tendo em conta a fraca escolha dessa medida no inquérito. Não quer dizer que seja um indicador negativo, mas evidencia a preferência da

necessidade de ter meios próprios em detrimento do apoio que pode ser prestado por elementos fora da zona de acção.



Figura 5.18: Gráfico de frequência e percentagem da Questão 19.

Para finalizar o inquérito pede-se para os inquiridos graduarem a racionalização dos meios humanos quanto à sua utilidade. O Gráfico da Figura 5.19 é elucidativo da unanimidade das respostas, indicando claramente a importância da utilidade que tem esta temática no desempenho das suas funções.



Figura 5.19: Gráfico de projecção de frequência da Questão 20.

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o objectivo de caracterizar a população “*Comandantes de Destacamento Territorial*”, veio-se a reparar que apesar de a maior parte de os inquiridos ter 25 anos de idade, a média de idades ronda os 29 anos, sendo que, de todos eles, apenas um é do sexo feminino. Tendo em conta a média do efectivo que comandam (entre 30 e 35 anos), pode-se afirmar que os Comandantes de Destacamento comandam sempre homens mais velhos, sendo que, maioritariamente, apenas ficam a comandar Destacamentos Territoriais pelo período de um a quatro anos.

Relativamente à área de responsabilidade, apenas se tem de referir que no litoral existem Destacamentos a actuar em área essencialmente urbana. Facto que não existe no interior do país. Todavia, também é verdade que a maior parte dos Destacamentos a actuar em área rural se encontra no interior. Por último, deve-se afirmar que a esmagadora maioria dos Destacamentos Territoriais tem a sua zona de acção (ZA) mista, significando, por isso, que os seus militares têm de estar aptos a actuar seja em que tipo de situação for, relativamente ao factor de decisão *Terreno*. Factor, esse, que condiciona decisivamente o tipo de medida a tomar consoante a ocorrência.

Tem falta de meios humanos sob o seu comando ao nível do Destacamento Territorial? Foi a primeira pergunta do inquérito relativa ao tema do trabalho propriamente dito. Para comprovar *o que se ouve dizer*, o resultado da resposta a esta questão veio reforçar a ideia de que realmente os Destacamentos Territoriais têm défice de pessoal. Não quer isso dizer que não possa haver um determinado número de Destacamentos onde isso não aconteça. O que é certo, é que na maioria dos locais o efectivo existente não é suficiente para as exigências do serviço territorial.

Deste modo, atendendo que falta pessoal ao efectivo dos Destacamentos Territoriais, o serviço terá necessariamente de ficar prejudicado. Por isso mesmo é que uma grande maioria de Postos não tem capacidade para lançar patrulhas diariamente, pois se os militares têm de resolver os assuntos de expediente, eventuais idas a tribunal, assim como as folgas e férias a que têm direito, aliadas às ocorrências provenientes do serviço, o patrulhamento durante as vinte e quatro horas do dia não é efectuado. Neste caso, os Postos de reduzida dimensão são os mais afectados, pois em vez de se conseguir fazer um patrulhamento de prevenção, existe o patrulhamento de reacção, materializado na Patrulha às Ocorrências.

É normal na cultura portuguesa as pessoas *desenrascarem-se*. Por isso mesmo, acredita-se que é sempre possível “*fazer mais*”. No que diz respeito à gestão do efectivo dos Destacamentos Territoriais, assim como nos Postos subjacentes, o que é feito actualmente, na opinião dos indivíduos inquiridos, é o máximo que se pode fazer, tendo em conta a

cunjuntura existente. Desta forma, é urgente uma solução para suprir a falta de medidas a adoptar, no caso de não ser possível aumentar o efectivo a grosso.

Apesar da ideia de que faltam meios humanos no serviço territorial, a maior parte dos Comandantes de Destacamento admite que a sua ZA possui um nível de segurança elevado. Com este indicador, pode-se afirmar que, mesmo com desfalque no efectivo, existe segurança nas ruas. Resta agora saber se com mais elementos em patrulha os níveis de segurança aumentam, tendo em conta as taxas de criminalidade e as taxas de sinistros. Assunto, esse, que se encontra fora do âmbito deste trabalho.

Todavia, e para que a ideia que ficou no parágrafo anterior não fique desapoiada, os especialistas em segurança, nomeadamente os Comandantes de Destacamento, na oportunidade que lhes foi dada ao responderem ao inquérito, puderam afirmar, sem deixar margem para dúvidas, que é realmente importante manter constantemente patrulhas nas ruas. Certo é que o crime, o delito, a infracção, estão sempre a ocorrer. Mas, sendo possível intimidar esse tipo de atitudes, lançando patrulhas para as ruas, certamente o índice de segurança aumentará e a população ficará grata por isso.

Analisando com mais profundidade o Gráfico da Figura 5.12²¹, pode-se reparar que a maioria dos inquiridos, mesmo admitindo que não conseguem *fazer mais* com o efectivo disponível, dividem as suas opiniões relativamente ao facto de racionalizar os seus meios. Com estes dados podemos inferir que, mesmo não sendo possível *fazer mais*, podem-se gerir os esforços de modo a que *o mesmo* se faça de uma melhor forma.

É, todavia, importante analisar especificamente cada Destacamento *per si* para se detectar quais são os seus problemas de modo a que se possa actuar sobre eles. No entanto, tendo em linha de conta algumas situações que poderão estar a acontecer, poder-se-á actuar no sentido de os resolver. Um exemplo disso é a sobreposição de tarefas a que os militares estão normalmente sujeitos no serviço territorial. Os próprios Comandantes de Destacamento assim o admitem. Este facto é tão só o efeito causado pela vontade *querer fazer mais*, ou então, uma tentativa forçada para tentar *fazer o mínimo* nos casos em que o efectivo é definitivamente escasso face ao serviço que têm de desempenhar.

E qual é esse serviço que têm de desempenhar?

Para além de toda a carga administrativa que os Postos e os Destacamentos Territoriais possuem, o serviço essencial ao efectivo policial é patrulhar a sua ZA. Se existe um posto

²¹ Ver Página 25.

que não tem capacidade para ter a sua ZA constantemente a ser patrulhada, então alguma coisa está mal e terão de ser tomadas medidas no sentido de colmatar essa falha.²²

Quando alguém pede ajuda, é porque precisa mesmo. Se um Comandante de Destacamento necessita de pedir apoio a um Destacamento vizinho por causa de uma situação inopinada, ou devido ao facto de naquele instante estarem a acontecer várias ocorrências na mesma ZA e o efectivo está todo empenhado, compreende-se e é salutar que tal aconteça. Mas, se existe um Comandante de Destacamento que é confrontado constantemente com a escassez de meios humanos para poder desempenhar a sua missão e tem sempre, ou várias vezes, de ser apoiado por Destacamentos vizinhos, então algo está mal. Neste caso, é o próprio Comandante que tem de tomar consciência do problema e resolvê-lo. Se estiver fora do seu alcance ou da sua responsabilidade, então é seu dever fazer pressão para que a situação se resolva, com vista à primazia do serviço territorial efectuado pela Guarda.

Tendo em consideração o inquérito efectuado, é preocupante reparar que a maioria dos Comandantes de Destacamento tem frequentemente falta de meios humanos para cumprir a missão que lhes está atribuída. Este facto lança o desafio a quem tem o poder de comando, uma vez que impõe uma elevada atenção no que diz respeito ao modo de utilizar os recursos, tendo em vista o cumprimento de todas as tarefas a serem feitas ou então leva ao desespero, pois a vontade de *querer fazer* é desmoronada pela incapacidade quantitativa referente aos meios humanos disponíveis.

5.3.1 MEDIDAS A ADOPTAR

Ainda na discussão dos resultados, surge a necessidade de criar um subcapítulo para mencionar as possíveis medidas a adoptar para se racionalizar os meios humanos no Comando Territorial, mais especificamente ao nível do Destacamento Territorial.

O porquê deste subcapítulo? Porque no inquérito elaborado, quando se pergunta, nas Questões 18 e 19²³, acerca das medidas mais importantes para racionalizar os meios humanos, assim como as prioridades para melhorar a actividade operacional, a opção “*Outro*” teve uma grande percentagem de escolha. Escolha, essa, que permitiu tomar conhecimento das ideias que os Comandantes de Destacamento têm acerca do problema, permitindo, assim, alargar o leque soluções para dar resposta à pergunta inicial.

²² Mais adiante serão explanadas quais as medidas que poderão ser tomadas.

²³ Ver Páginas 28 e 29, respectivamente.

Para além das medidas e prioridades propostas nessas duas questões, também a Questão 21 do inquérito, de resposta livre, veio apresentar ideias que merecem o destaque nesta fase do trabalho.

Todavia, apesar da necessidade de reforço de efectivo, existem Comandantes de Destacamento que acham que, para racionalizar os meios humanos, o serviço de gratificado teria de ser extinto e dever-se-ia aumentar a instrução, formação e treino do efectivo. No primeiro caso, para permitir o descanso dos militares (relativamente às folgas mensais), no segundo caso, para não haver serviço por efectuar e, por fim, para aumentar a formação dos militares que andam nas ruas, optimizando a sua actuação. É de referir que a formação deve ser constante, uma vez que o patrulheiro deve estar ao corrente das novas leis que são publicadas e daquelas que são revogadas.

Relativamente ao patrulhamento, o êxito não passa apenas por ter sempre patrulhas no terreno. Passa também por tê-las no local e hora certa para poder cumprir a sua missão, estabelecendo um patrulhamento por objectivos. Esta medida carece de um estudo pormenorizado da ZA e da sensibilidade por parte dos militares que constituem a patrulha para funcionar correctamente. Para concretizar esta medida, sendo possível dotar as patrulhas de um sistema de localização (GPS), seria possível encaminhar a patrulha que estivesse mais próxima de uma ocorrência, para a resolver, mesmo que o local não pertencesse à ZA desse Destacamento. Possibilitaria também ao Comandante uma maior eficiência no que diz respeito à sua acção de comando no controlo dos seus homens.

Para que os Comandantes disponham de militares predispostos, é necessário tê-los constantemente motivados para o serviço. Quanto mais não seja, disponibilizar-lhes todo o apoio possível para o cumprimento das suas funções, passando, também, por dotar os Postos com meios materiais.

Relativamente à carga administrativa, seria uma boa medida reduzir a burocracia existente, ou então contratar quadros civis apenas para a parte administrativa, libertando os militares para fazer mais patrulhamento, dando primazia ao policiamento de proximidade.

Uma sugestão interessante dada por um Comandante de Destacamento prende-se com o facto de direccionar o efectivo dos Postos para a prevenção, aliviando-os da repressão. Repressão, essa, que seria desenvolvida por equipas especiais a criar no comando do Destacamento, como por exemplo a “EfiS” (Equipa de Fiscalização Selectiva). No entanto, para a adopção desta medida, obrigatoriamente o efectivo dos Destacamentos teria de ser aumentado, pois só dessa forma é que é possível atribuir áreas de actuação específicas. Actualmente, face ao efectivo disponível, cada militar tem de saber actuar em qualquer situação. Todavia, a existirem especialistas em determinadas áreas, o resultado obtido teria de ser necessariamente melhor.

Existe também a ideia de que o Comandante de Destacamento deveria ter um Oficial como adjunto para as tarefas operacionais, de modo a ser exercido um maior controlo e avaliação dos militares que actuam no terreno. Ou até mesmo a reformulação de missões ou competências. Fala-se, portanto, no aumento do enquadramento superior, possibilitando um aumento de controlo dos subordinados por parte de quem comanda.

Uma vez que a Guarda Nacional Republicana integra uma grande variedade de valências, quem fica prejudicado é o serviço territorial. Os Postos e os Destacamentos Territoriais têm a necessidade de manter em funções operacionais um número mínimo de efectivos para cumprir devidamente a sua missão. No entanto, vários Comandantes de Destacamento que responderam ao inquérito expuseram de forma clara que esse número mínimo está aquém do desejável, pelo facto de uma grande parte do efectivo estar a ser utilizado em outras Unidades e Serviços.

Para fazer uma ressalva, não é que o serviço que não seja o territorial não seja importante. O que é urgente, é estabelecer prioridades no sentido de dotar os Postos Territoriais de meios suficientes (quer humanos, quer materiais) de modo a assegurar o seu funcionamento a cem por cento. Ainda relativamente aos meios materiais, deve-se acompanhar a evolução dos tempos ao nível dos meios tecnológicos, possibilitando aos militares cumprirem a sua função de forma mais célere em tempo útil, passando até pela simplificação das tarefas administrativas. Passa também por criar condições para os militares poderem desempenhar a sua função de forma autónoma e rápida enquanto estão em patrulha, nomeadamente com computadores portáteis, impressoras, internet, entre outros meios.

Para melhorar a actividade de um Destacamento, existe também a ideia de criar um órgão a nível nacional, responsável por compilar, filtrar e enviar a todo o dispositivo toda a legislação em vigor, por forma a chegar aos militares o essencial da sua actividade diária.

Outras opiniões dos inquiridos prendem-se com o facto de incutir aos próprios militares o espírito de missão, procurando que eles tenham um elevado nível de profissionalismo, na medida em que a qualidade do trabalho efectuado possa colmatar o défice de efectivo existente. Para isso, seria necessária a atribuição de prémios pecuniários aos militares, tendo em conta, também, a atribuição de ordenados condizentes com o esforço e dignidade das funções que desempenham, atendendo ao *status* social que um agente de autoridade possui, assim como as suas responsabilidades perante a Sociedade. Todavia, há a necessidade também de criar um sistema de avaliação com recompensas e punições justo e eficaz, aumentando, assim, os níveis de responsabilização por parte dos militares.

No serviço territorial, como em toda a Guarda, existem escalas de serviço. Escalas, essas, que já subsistem há vários anos. Se fosse repensada uma maneira de escalar o pessoal, de modo a criarem-se equipas de trabalho, ir-se-ia atingir um nível de proficiência razoável,

tendo em conta que o hábito de trabalhar com a mesma equipa para o mesmo fim, diminuiria o tempo de resposta às situações.

Considerando que os antigos Guardas Florestais foram integrados na GNR, há inquiridos que equacionam a possibilidade de lhes ministrar a formação adequada de modo a poderem também executar o serviço policial. Com esta medida seria possível um aumento do efectivo disponível para o serviço, sem haver necessariamente a injeção de mais meios humanos.

Há, também, Comandantes de Destacamento, que colocam a hipótese de manter o serviço de atendimento ao público a funcionar durante oito horas por dia no período diurno, como qualquer outro serviço da função pública, mantendo a garantia de socorro permanente vinte e quatro horas por dia através das patrulhas.

Outra medida, igualmente, curiosa, proposta pelos Comandantes de Destacamento inquiridos, prende-se com o facto de se vir a implementar um sistema de inamovibilidade na classe de Guardas após a sua primeira colocação por um mínimo de dois anos. Uma vez que se verifica que ao final de um ano de Guardas, ou seja, quando estes estão plenamente aptos para o serviço, uma grande parte concorre a diversos cursos e outra grande parte é transferida para outro local.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

No início deste trabalho foram colocadas algumas questões na esperança de lhes dar resposta no desenvolvimento do mesmo. Deste modo, a investigação foi direccionada com vista à obtenção dessas mesmas respostas.

A Gestão de Recursos Humanos é todo o esforço organizado de transformação de competências individuais que vise melhorar o desempenho colectivo e atingir os fins organizacionais, como foi referenciado na revisão de literatura deste trabalho.

Quer pela apresentação dos resultados do estudo empírico, quer analisando as teorias clássicas apresentadas na revisão da literatura e quer pelos estudos já efectuados relativamente à temática apresentada, conclui-se que a Guarda Nacional Republicana é uma organização excessivamente burocrática, assim como qualquer instituição pública. Deste modo, ao nível da gestão de pessoas, o mesmo também se verifica, indicando uma fraca flexibilidade na gestão deste recurso.

A criação dos Comandos Territoriais, através na Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro – Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana, surge como uma tentativa de acompanhamento da evolução das organizações, tentando desburocratizar os processos, com o intuito de libertar quer recursos humanos, quer materiais, na prossecução de um serviço de segurança digno à população que serve.

Com o estudo empírico efectuado, pode-se concluir que a maioria dos Destacamentos Territoriais está com um grave défice de efectivos. Esta informação é confirmada por todos os responsáveis pela gestão das pessoas neste nível, nomeadamente pelos Comandantes de Destacamento. Desta forma, conclui-se também, que, face à realidade actual, pouco ou nada se pode fazer neste nível hierárquico, uma vez que diariamente são feitos esforços no sentido de manter a actividade operacional, ainda que o efectivo não chegue. Este facto é verificado devido à quantidade de militares que se encontra com sobreposição de tarefas.

Apesar de se considerar que existe efectivo insuficiente neste escalão hierárquico, a discussão dos resultados dos inquéritos lançados apresenta um conjunto de propostas de medidas que poderão ser adoptadas com vista a tentar solucionar o problema. Todavia, sendo a gestão de pessoas um problema estrutural das organizações, é necessário que o escalão hierárquico superior tenha também a sensibilidade para este assunto, tendo em vista o bom funcionamento da Instituição ao nível da sua actividade operacional.

6.2 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Tendo chegado ao fim deste trabalho, tendo em conta os resultados obtidos pelos inquéritos realizados e, atendendo à amostra que foi utilizada, os dados apresentados têm bastante interesse quanto à sua utilidade prática. Primeiro, porque são apresentadas propostas de medidas a ser tomadas para resolver o problema proposto. Segundo, porque essas propostas de medidas são sugeridas por aqueles que sentem essa dificuldade no terreno, os Comandantes de Destacamento. E terceiro, porque ficou provado que a racionalização dos meios humanos passa por todos os escalões hierárquicos, em que o seu sucesso final vai depender dos sucessos específicos desde o Posto Territorial até ao Comando Geral.

Está na consciência das pessoas que a Guarda precisa de bons líderes, bons comandantes, dedicados, criativos e corajosos, capazes de comunicar com as pessoas e de dedicar igualmente tempo ao cumprimento das regras e regulamentos.

Sabe-se que hoje em dia o sucesso das organizações depende de um sem número de variáveis, deparando-se frequentemente com obstáculos e imprevistos que necessitam de ser resolvidos no mais curto período de tempo. Tarefa que, não se constituindo fácil, é de ter em conta que resolvendo as dificuldades imediatas, não se comprometam os objectivos organizacionais a longo prazo.

Sabe-se também, que o modo como os meios humanos se aplicam no terreno é o factor que mais influencia o sucesso ou insucesso da actividade desenvolvida. Portanto, arranjar formas de implementar uma boa gestão deste recurso, será uma mais valia para o Comandante que tem de decidir.

Sendo assim, no final deste estudo pode-se concluir que o melhor modo de gerir os meios humanos num Destacamento Territorial vai depender da quantidade do efectivo disponível, em função do serviço a ser realizado, tendo em conta o rácio médio de ocorrências. Tendo patrulhas no terreno, resta ao Comandante decidir quais as medidas a tomar, daquelas apresentadas na discussão dos resultados, que lhe permitem libertar efectivo suficiente, de

modo a que a actividade operacional não fique prejudicada, nem haja uma sobrecarga de trabalho nos militares.

6.5. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A maior das dificuldades encontradas na elaboração deste TIA, foi iniciar o estudo. Primeiro porque o *Comando Territorial* ainda não está implementado e depois, porque de tanta teoria existente, foi necessário haver o esforço para seleccionar a informação impreterível para o relatório e deixar o acessório de parte.

Ainda que tenham sido enviados inquéritos para todos os Destacamentos Territoriais, nem todos responderam, fazendo com que, em vez de se ter uma amostra correspondente à totalidade da população que se pretendia estudar, obtiveram-se menos elementos.

Por último, o facto de não ter sido possível acompanhar de perto a actividade territorial, restringiu a recolha de informação segundo a técnica de observação directa, todavia não era um assunto estrutural, pelo que essa mais valia pode ser utilizada em investigações futuras.

6.4 PROPOSTA PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Uma vez que este trabalho apresenta a realidade da gestão do pessoal ao nível do país, propõe-se que seja feita uma análise específica para cada um dos oitenta e três Destacamentos Territoriais existentes, identificando os problemas e tipificando as soluções, com vista ao melhoramento da sua actividade, passando a experiência adquirida *àqueles que irão substituir os que lá estão*.

BIBLIOGRAFIA

LIVROS

- AAVV (2008). *Dicionário de Língua Portuguesa*, Porto Editora, Porto.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2004) (3.^a Ed.). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- CAMARA, p., GUERRA, P., & RODRIGUES, J. (2005) (6.^a Ed.). *Humanator*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- CARMO, H.; FERREIRA, M. M.; (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-Aprendizagem*, Lisboa, Universidade Aberta.
- ECO, Umberto (2004) (11.^a Ed.). *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas*, Editorial Presença, Queluz de Baixo.
- FAYOL, H. (1992). *Principes Généraux d'Administration*. In L'Analyse des Organizations (Tomo I), Gaetan Morin Éditeur, Québec.
- FERREIRA, J., NEVES, J., CAETANO, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Editora MCGRAW-HILL, Lisboa.
- FILLEAU, M., & MARQUES-RIPOULL C. (2002). *Teorias da Organização e da Empresa*, Celta Editora, Oeiras.
- GHIGLIONE, R.; MATALON, B. (2001) (4^aEd.). *O Inquérito – Teoria e Prática*, Celta Editora, Oeiras.
- LISBOA, J., COELHO, A., COELHO, F., ALMEIDA, F. (2007) (2.^a Ed.). *Introdução à Gestão de Organizações*, Vida Económica – Editorial, SA, Barcelos.
- SANTOS, J. R. (2005). *Metodologia das Ciências Sociais, Documento de Estudo*, AM, CIDEHUS.
- SARMENTO, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica*, Universidade Lusíada Editora, Lisboa.
- TAYLOR, F. (1992). *Principes d'Organization Scientifique des Usines*. In L'Analyse des Organizations (Tomo I), Gaetan Morin Éditeur, Québec.

WEBER, M. (1992). *Le Type Pur de la Domination Légale*. In L'Analyse des Organizations, (Tomo I), Gaetan Morin Éditeur, Québec.

LEGISLAÇÃO

Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro – Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana

RELATÓRIOS PUBLICADOS

ACCENTURE. (2006). *Estudo de Racionalização de Estruturas da GNR e da PSP*. Lisboa.

TEIXEIRA, N. S., LOURENÇO, N., & PIÇARRA, N. (2006). *Estudo para a Reforma do Modelo Organizacional do Sistema de Segurança Interna*. Universidade Nova de Lisboa. Lisboa: IPRI.

TRABALHOS FINAIS DE CURSO

PEREIRA, A. (2007). *A Desburocratização de Procedimentos na GNR*, Academia Militar, Lisboa, Trabalho Final de Curso.

SILVA, T. M. (2005). *Gestão de Recursos Humanos - Maximização do Potencial Humano*. Academia Militar. Queluz: Trabalho Final de Curso.

SÍTIOS DA INTERNET

Guarda Nacional Republicana

www.gnr.pt

Fornece informações sobre a sua orgânica, programas e legislação. (Acedido em 03 de Junho de 2008).

APÊNDICES

APÊNDICE A – INQUÉRITO AOS COMANDANTES DE DESTACAMENTO TERRITORIAIS

INTRODUÇÃO

O presente Questionário insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada necessário para a conclusão do Mestrado em Ciências Militares – Ramo GNR Armas, subordinado ao tema “**A racionalização dos meios humanos do Comando Territorial**”, tendo como objectivo determinar qual o modo de gerir este recurso, ao nível do Destacamento Territorial, com vista a melhorar a sua actividade de forma rentável e sustentável.

Os dados a recolher serão anónimos e sujeitos a tratamento estatístico.

INSTRUÇÕES

Para responder ao questionário, deverá assinalar com uma cruz (X) na resposta com que mais se identifica.

Por favor responda a todas as questões colocadas, pois a sua opinião e experiência profissional são essenciais para o alcançar os objectivos deste trabalho.

Todas as respostas são confidenciais, não se pretendendo qualquer tipo de identificação pessoal.

O inquérito tem a duração de 5 minutos.

Para se poder realizar o tratamento estatístico, solicita-se que envie o presente inquérito, no envelope que o acompanha, com a maior brevidade possível. O tempo limite de recepção será dia **30 de Junho de 2008**.

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

Davide José Lemos Ferreira

Aspirante de Cavalaria

QUESTIONÁRIO

Caracterização dos Inquiridos

1. Idade _____ anos

2. Género ☐ M ☐ F

3. Arma ☐ Infantaria ☐ Cavalaria

4. A sua actividade é exercida numa área:

☐ Urbana ☐ Rural ☐ Mista

5. A área de actuação fica situada no:

☐ Litoral
☐ Interior

6. Há quanto tempo está a comandar um destacamento territorial?

Menos de 1 ano ☐; entre 1 e 4 anos ☐; entre 4 e 7 anos ☐ mais de 7 anos ☐

7. Qual a idade média do efectivo do seu destacamento?

Menos de 25 anos ☐; entre 25 e 30 anos ☐; entre 30 e 35 anos ☐; mais de 36 anos ☐

Caracterização do Objecto de Análise

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo	Concordo Totalmente

Questões	1	2	3	4	5
8. Tem falta de meios humanos sob o seu comando ao nível do Destacamento Territorial?					
9. A sua zona de acção é patrulhada 24 horas por dia por todos os Postos Territoriais que tem sob o seu comando?					
10. Acha que se “pode fazer mais” com o efectivo que dispõe?					
11. A sua Zona de Acção possui um nível de segurança elevado?					
12. É importante manter constantemente patrulhas nas ruas?					
13. É possível racionalizar melhor os meios humanos que tem à sua disposição?					
14. Há militares com sobreposição de tarefas sob o seu comando?					
15. Os Postos do seu Destacamento têm capacidade para funcionar 24 horas por dia?					
16. É necessário pedir apoio a Destacamentos vizinhos para reforçar o efectivo?					

17. Com que frequência tem falta de meios humanos para cumprir a missão que lhe está atribuída?

	1	2	3	4	5	6	
Raramente ou nunca							Muito frequentemente

18. Quais as medidas mais importantes para racionalizar os meios humanos que tem sob o seu comando? (enumere 3 por ordem de preferência)

- ☐ Extinguir postos de reduzido efectivo
 - ☐ Colocar o pessoal com funções administrativas nas patrulhas
 - ☐ Assegurar apenas o atendimento nos postos de dimensão reduzida durante o horário de expediente.
 - ☐ Alterar o modo de presença – de mais fixo, para mais móvel
 - ☐ Outro (s) – Qual (ais)?
-

19. Quais são as suas prioridades para melhorar a actividade operacional? (enumere 3 por ordem de preferência)

- ☐ Lançar mais patrulhas
 - ☐ Conjuguar elementos com mais experiência vs mais jovens
 - ☐ Definir elementos apenas para a parte administrativa
 - ☐ Socorrer-se de efectivo estranho ao do destacamento
 - ☐ Outro (s) – Qual (ais)
-

20. Como classifica a racionalização dos meios humanos quanto à sua utilidade?

	1	2	3	4	5	6	
Nada úteis							Muito úteis

21. O que é que na sua opinião se poderá fazer para melhorar a actividade do seu Destacamento Territorial de forma rentável e sustentável no que diz respeito aos meios humanos.

Muito obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE B – ATRIBUIÇÃO DE CÓDIGOS PARA A INTRODUÇÃO EM SPSS

Tabela B.1: Atribuição de códigos para a introdução em SPSS.

Questão 1: Idade: Cada campo corresponde à idade do inquirido		
Questão 2: Género	Código	Significado
	1	Masculino
	2	Feminino
Questão 3: Arma	Código	Significado
	1	Infantaria
	2	Cavalaria
Questão 4: Área	Código	Significado
	1	Urbana
	2	Rural
	3	Mista
Questão 5: Área 2	Código	Significado
	1	Litoral
	2	Interior
Questão 6: Tempo de Comando	Código	Significado
	1	Menos de 1 ano
	2	Entre 1 e 3 anos
	3	Entre 4 e 6 anos
	4	Mais de 7 anos
Questão 7: Idade média do efectivo	Código	Significado
	1	Menos de 25 anos
	2	Entre 25 e 30 anos
	3	Entre 30 e 35 anos
	4	Mais de 36 anos
Questões 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16	Código	Significado
	1	Discordo Totalmente
	2	Discordo
	3	Não tenho opinião formada
	4	Concordo
	5	Concordo Totalmente
Questão 17	Código	Significado
	1	Nunca
	2	Raramente
	3	Algumas vezes
	4	Muitas vezes
	5	Quase sempre
	6	Sempre

Questão 18 (a, b, c)	Código	Significado
	1	Extinguir Postos de reduzido efectivo.
	2	Colocar o pessoal com funções administrativas nas patrulhas.
	3	Assegurar apenas o atendimento nos Postos de dimensão reduzida durante o horário de expediente.
	4	Alterar o modo de presença – de mais fixo, para mais móvel.
	5	Outro.
Questão 19 (a, b, c)	Código	Significado
	1	Lançar mais patrulhas.
	2	Conjugar elementos com mais experiência vs mais jovens.
	3	Definir elementos apenas para a parte administrativa.
	4	Socorrer-se de efectivo estranho ao do Destacamento.
	5	Outro.
Questão 20	Código	Significado
	1	Nenhuma utilidade
	2	Pouca utilidade
	3	Alguma utilidade
	4	Muita utilidade
	5	Bastante utilidade
	6	Utilidade imprescindível

APÊNDICE C – TABELAS DE FREQUÊNCIA E PERCENTAGEM DAS QUESTÕES 1, 2 E 3

Tabela C.1: Tabela de frequência e percentagem da Idade dos inquiridos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	23	1	1,4	1,4	1,4
	24	2	2,8	2,8	4,2
	25	10	14,1	14,1	18,3
	26	7	9,9	9,9	28,2
	27	6	8,5	8,5	36,6
	28	6	8,5	8,5	45,1
	29	9	12,7	12,7	57,7
	30	7	9,9	9,9	67,6
	31	8	11,3	11,3	78,9
	32	4	5,6	5,6	84,5
	33	3	4,2	4,2	88,7
	34	1	1,4	1,4	90,1
	35	1	1,4	1,4	91,5
	36	1	1,4	1,4	93,0
	38	4	5,6	5,6	98,6
	48	1	1,4	1,4	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

Tabela C.2: Tabela de frequência e percentagem do Género dos inquiridos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	70	98,6	98,6	98,6
	Feminino	1	1,4	1,4	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela C.3: Tabela de frequência e percentagem da Arma dos inquiridos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Infantaria	54	76,1	76,1	76,1
	Cavalaria	17	23,9	23,9	100,0
Total		71	100,0	100,0	

APÊNDICE D – TABELAS DE FREQUÊNCIA E PERCENTAGEM DAS QUESTÕES 4, 5 E 6

Tabela D.1: Tabela de valores cruzados do tipo de Área.

			Área 2		Total
			Litoral	Interior	
Área	Urbana	Count	4	0	4
		% within Area2	12,5%	0,0%	5,8%
	Rural	Count	1	7	8
		% within Area2	3,1%	17,9%	11,6%
	Mista	Count	27	32	59
		% within Area2	84,4%	82,1%	82,6%
Total		Count	32	39	71
		% within Area2	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela D.2: Tabela de frequência e percentagem do Tempo de Comando dos inquiridos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 1 ano	15	21,1	21,1	21,1
	entre 1 e 4 anos	43	60,6	60,6	81,7
	entre 4 e 7 anos	12	16,9	16,9	98,6
	mais de 7 anos	1	1,4	1,4	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela D.3: Tabela de frequência e percentagem da Idade Média do Efectivo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entre 25 e 30 anos	5	7,0	7,0	7,0
	entre 30 e 35 anos	41	57,7	57,7	64,8
	mais de 36 anos	25	35,2	35,2	100,0
Total		71	100,0	100,0	

APÊNDICE E – TABELAS DE FREQUÊNCIA E PERCENTAGEM DAS QUESTÕES 8 A 17

Tabela E.1: Tabela de frequência e percentagem da Questão 8.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	5	7,0	7,0	7,0
	Não tenho opinião formada	4	5,6	5,6	12,7
	Concordo	25	35,2	35,2	47,9
	Concordo Totalmente	37	52,1	52,1	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela E.2: Tabela de frequência e percentagem da Questão 9.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	28	39,4	39,4	39,4
	Discordo	23	32,4	32,4	71,8
	Não tenho opinião formada	1	1,4	1,4	73,2
	Concordo	11	15,5	15,5	88,7
	Concordo Totalmente	8	11,3	11,3	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela E.3: Tabela de frequência e percentagem da Questão 10.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	10	14,1	14,1	14,1
	Discordo	33	46,5	46,5	60,6
	Não tenho opinião formada	13	18,3	18,3	78,9
	Concordo	12	16,9	16,9	95,8
	Concordo Totalmente	3	4,2	4,2	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela E.4: Tabela de frequência e percentagem da Questão 11.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	4	5,6	5,6	5,6
	Discordo	15	21,1	21,1	26,8
	Não tenho opinião formada	15	21,1	21,1	47,9
	Concordo	30	42,3	42,3	90,1
	Concordo Totalmente	7	9,9	9,9	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela E.5: Tabela de frequência e percentagem da Questão 12.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	1	1,4	1,4	2,8
	Não tenho opinião formada	1	1,4	1,4	4,2
	Concordo	9	12,7	12,7	16,9
	Concordo Totalmente	59	83,1	83,1	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela E.6: Tabela de frequência e percentagem da Questão 13.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	3	4,2	4,2	4,2
	Discordo	29	40,8	40,8	45,1
	Não tenho opinião formada	11	15,5	15,5	60,6
	Concordo	23	32,4	32,4	93,0
	Concordo Totalmente	5	7,0	7,0	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela E.7: Tabela de frequência e percentagem da Questão 14.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	1,4	1,4	1,4
	Discordo	13	18,3	18,3	19,7
	Não tenho opinião formada	8	11,3	11,3	31,0
	Concordo	35	49,3	49,3	80,3
	Concordo Totalmente	14	19,7	19,7	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela E.8: Tabela de frequência e percentagem da Questão 15.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	20	28,2	28,2	28,2
	Discordo	22	31,0	31,0	59,2
	Não tenho opinião formada	2	2,8	2,8	62,0
	Concordo	16	22,5	22,5	84,5
	Concordo Totalmente	11	15,5	15,5	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela E.9: Tabela de frequência e percentagem da Questão 16.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	14	19,7	19,7	19,7
	Discordo	21	29,6	29,6	49,3
	Não tenho opinião formada	11	15,5	15,5	64,8
	Concordo	23	32,4	32,4	97,2
	Concordo Totalmente	2	2,8	2,8	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela E.10: Tabela de frequência e percentagem da Questão 17.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	5,6	5,6	5,6
	2	10	14,1	14,1	19,7
	3	10	14,1	14,1	33,8
	4	18	25,4	25,4	59,2
	5	23	32,4	32,4	91,5
	6	6	8,5	8,5	100,0
Total		71	100,0	100,0	

APÊNDICE F – TABELAS DE FREQUÊNCIA E PERCENTAGEM DA QUESTÃO 18.

Tabela F.1: Tabela de frequência e percentagem da Questão 18, referente à primeira opção.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem resposta	0	0,0	0,0	0,0
	Extinguir postos de efectivo reduzido	35	49,3	49,3	49,3
	Colocar o pessoal com funções administrativas nas patrulhas	7	9,9	9,9	59,2
	Assegurar apenas o atendimento nos postos de dimensão reduzida durante o horário de expediente	12	16,9	16,9	76,1
	Alterar o modo de presença - de mais fixo, para mais móvel	4	5,6	5,6	81,7
	Outro	13	18,3	18,3	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela F.2: Tabela de frequência e percentagem da Questão 18, referente à segunda opção.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem resposta	6	8,5	8,5	8,5
	Extinguir postos de efectivo reduzido	9	12,7	12,7	21,1
	Colocar o pessoal com funções administrativas nas patrulhas	12	16,9	16,9	38,0
	Assegurar apenas o atendimento nos postos de dimensão reduzida durante o horário de expediente	27	38,0	38,0	76,1
	Alterar o modo de presença - de mais fixo, para mais móvel	11	15,5	15,5	91,5
	Outro	6	8,5	8,5	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela F.3: Tabela de frequência e percentagem da Questão 18, referente à terceira opção.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem resposta	13	18,3	18,3	18,3
	Extinguir postos de efectivo reduzido	10	14,1	14,1	32,4
	Colocar o pessoal com funções administrativas nas patrulhas	12	16,9	16,9	49,3
	Assegurar apenas o atendimento nos postos de dimensão reduzida durante o horário de expediente	9	12,7	12,7	62,0
	Alterar o modo de presença - de mais fixo, para mais móvel	15	21,1	21,1	83,1
	Outro	12	16,9	16,9	100,0
Total		71	100,0	100,0	

APÊNDICE G – TABELAS DE FREQUÊNCIA E PERCENTAGEM DA QUESTÃO 19

Tabela G.1: Tabela de frequência e percentagem da Questão 19, referente à primeira opção.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem resposta	1	1,4	1,4	1,4
	Lançar mais patrulhas	39	54,9	54,9	56,3
	Conjugar elementos com mais experiência vs mais jovens	7	9,9	9,9	66,2
	Definir elementos apenas para a parte administrativa	8	11,3	11,3	77,5
	Socorrer-se de efectivo estranho ao do destacamento	1	1,4	1,4	78,9
	Outro	15	21,1	21,1	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela G.2: Tabela de frequência e percentagem da Questão 19, referente à segunda opção.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem resposta	9	12,7	12,7	12,7
	Lançar mais patrulhas	20	28,2	28,2	40,8
	Conjugar elementos com mais experiência vs mais jovens	15	21,1	21,1	62,0
	Definir elementos apenas para a parte administrativa	8	11,3	11,3	73,2
	Socorrer-se de efectivo estranho ao do destacamento	2	2,8	2,8	76,1
	Outro	17	23,9	23,9	100,0
Total		71	100,0	100,0	

Tabela G.3: Tabela de frequência e percentagem da Questão 19, referente à terceira opção.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sem resposta	14	19,7	19,7	19,7
	Lançar mais patrulhas	3	4,2	4,2	23,9
	Conjugar elementos com mais experiência vs mais jovens	20	28,2	28,2	52,1
	Definir elementos apenas para a parte administrativa	16	22,5	22,5	74,6
	Socorrer-se de efectivo estranho ao do destacamento	9	12,7	12,7	87,3
	Outro	9	12,7	12,7	100,0
Total		71	100,0	100,0	

APÊNDICE H – TABELA DE FREQUÊNCIA E PERCENTAGEM DA QUESTÃO 20

Tabela H.1: Tabela de frequência e percentagem da Questão 20.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	0	0,0	0,0	0,0
	2	2	2,8	2,8	2,8
	3	2	2,8	2,8	5,6
	4	13	18,3	18,3	23,9
	5	27	38,0	38,0	62,0
	6	27	38,0	38,0	100,0
Total		71	100,0	100,0	